



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# O Chamamento Pleno – compreender as características que influenciam a perceção que os indivíduos têm do seu trabalho

**Autor: Inês Alexandra Gomes Pinto Ribeiro**

**Orientador: Professora Doutora Patrícia Jardim da  
Palma**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa  
2014

VALORIZAMOS PESSOAS

**O Chamamento Pleno – compreender as características que influenciam  
a percepção que os indivíduos têm do seu trabalho**

Trabalho Final de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação:

**Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma**

**LISBOA, 2014**

Trabalho final apresentado ao  
Instituto Superior de Ciências Sociais  
e Políticas da Universidade de Lisboa,  
como requisito para a obtenção do  
grau de Mestre em Políticas de  
Desenvolvimento de Recursos  
Humanos.

## Resumo

Ao longo dos últimos anos, os estudos em torno da motivação organizacional, da identidade e do significado que o trabalho tem na vida das pessoas, têm merecido a atenção dos cientistas sociais e dos profissionais de recursos humanos. As organizações tendem a estar cada vez mais preocupadas com a motivação dos seus colaboradores. Não são só os bens materiais, os recursos monetários, a progressão de carreira ou o próprio estatuto social que levam os indivíduos a trabalhar. A ciência tem verificado que os indivíduos também trabalham tendo em conta a sua vocação, paixão e talento, percecionando o seu trabalho como um “*Chamamento*”. A própria definição do conceito aponta para o *Chamamento* como uma construção associada à missão de vida dos indivíduos, sendo que estes prosseguem essa missão agindo de acordo com a sua identidade. Estes mesmos estudos apontam que se explore quais as dimensões do *Chamamento* e o que influencia os indivíduos a percecionarem o seu trabalho como um chamamento. Nesse sentido, o principal objetivo deste estudo é explorar de que forma a identidade pessoal, profissional e organizacional influenciam a forma como as pessoas percecionam o seu trabalho. Catorze entrevistas a engenheiros técnicos de uma empresa multinacional, servirão de base para este estudo. Recorrendo à Técnica da *Grounded Theory*, construiu-se um modelo que analisa a influência que a identidade tem na perceção que os indivíduos têm do seu trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Motivação organizacional; Identidade; Chamamento.*

## **Abstract**

Over the last few years, studies concerning organizational motivation, identity and the meaning that the work has in people's lives, have earned the attention of social scientists and human resources professionals. Organizations tend to be increasingly concerned about the motivation of its employees. It's not just material goods, monetary resources, career progression or its own bylaws that lead individuals to work. Science has verified that individuals also work taking into account their vocation, passion and talent, perceiving his work as a "Calling". The very definition of the concept points to the call as a building associated with the Mission of the lives of individuals, and these are continuing this mission acting according to their identity. These same studies point to explore what are the dimensions of the call and what influence individuals to perceive their work as a calling. Accordingly, the main objective of this study is to explore how the personal, professional and organizational identity influences how people perceive they work. Fourteen interviews of technical engineers of a multinational company, will serve as a basis for this study. Using the technique of *Grounded Theory*, we build a model that analyzes the influence that the identity has on perception that individuals have of their work.

**KEY-WORDS:** *Organizational motivation; Identity; Calling*

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	10
2.1 – O QUE LEVA AS PESSOAS A TRABALHAREM? .....	11
2.2 – DE QUE FORMA AS PESSOAS PERCECIONAM O SEU TRABALHO? .....	17
2.2.1 – TRABALHO, CARREIRA E CHAMAMENTO .....	20
2.2.2 – O CHAMAMENTO COMO UMA CONSTRUÇÃO .....	23
2.2.3 – OS EFEITOS DO CHAMAMENTO .....	26
2.3 – COMO É QUE A IDENTIDADE SE REALCIONA COM A MISSÃO DE VIDA DOS INDIVÍDUOS? .....	28
2.3.1 – A IDENTIDADE PESSOAL E SOCIAL .....	29
2.3.2 – A IDENTIDADE PROFISSIONAL .....	29
2.3.3 – A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	30
2.4 – O PARALELISMO ENTRE A IDENTIDADE E O CHAMAMENTO .....	32
<b>CAPÍTULO III - MÉTODO</b> .....	34
3.1 – <i>DESIGN</i> DA ABORDAGEM QUALITATIVA .....	35
3.2 – PARTICIPANTES .....	35
3.3 – TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS .....	35
3.4 – ANÁLISE DE DADOS UTILIZANDO A <i>GROUNDED THEORY</i> .....	36
3.5 – CATEGORIAS DE RESPOSTA .....	37
<b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS</b> .....	40
4.1 – O CHAMAMENTO PLENO .....	46
<b>CONCLUSÃO</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	52
<b>ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA</b> .....	60
<b>ANEXO 2 – ENTREVISTAS</b> .....	61

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- FATORES DE MOTIVAÇÃO .....	16
FIGURA 2 – DIMENSÕES: TRABALHO, CARREIRA E CHAMAMENTO .....	22
FIGURA 3 – OS EFEITOS DO CHAMAMENTO .....	26
FIGURA 4 – O PARALELISMO DA IDENTIDADE E CHAMAMENTO .....	32
FIGURA 5 – O CHAMAMENTO PLENO .....	46

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIMENSÕES DO SIGNIFICADO DO TRABALHO .....	19
QUADRO 2 – FORMAS DE PERCECIONAR O TRABALHO .....	21
QUADRO 3 – O CONCEITO DE CHAMAMENTO .....	26
QUADRO 4 – CATEGORIA IDENTIDADE .....	38
QUADRO 5 – SIGNIFICADO E PERCEÇÃO QUE OS INDIVÍDUOS TÊM DO SEU TRABALHO .....	49
QUADRO 6 – CATEGORIAS EMERGENTES DO GRUPO A .....	42
QUADRO 7 – CATEGORIAS EMERGENTES DO GRUPO B .....	43
QUADRO 8 – CATEGORIAS EMERGENTES DO GRUPO C .....	44

# **CAPÍTULO I**

## **Introdução da Problemática em Estudo**

## INTRODUÇÃO

Vários estudos têm investigado que as pessoas podem perceber o seu trabalho segundo três dimensões distintas, ligadas a diferentes motivações (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997; Bunderson & Thompson, 2009; Horst, 1956). O significado que os indivíduos atribuem ao seu trabalho, pode estar associado à obtenção de recursos e bens materiais, por outro lado, pode ser visto como uma constante procura da progressão e evolução de carreira, ligado em muitos casos ao estatuto social e a relações de poder e, por último, o trabalho pode ser percebido como um fator de autorrealização, como uma necessidade espiritual, como uma missão de vida - aqui estamos perante aquilo que a ciência tem definido como um Chamamento para o trabalho (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997).

Alguns destes estudos realizados, por exemplo, a estudantes universitários (Wrzesniewski et al., 1997), a tratadores de Zoo (Bunderson & Thompson, 2009), a trabalhadores de Ottawa (Dowden, 2010), nos resultados identificados, indicam que as pessoas que classificam o seu trabalho como um chamamento, têm níveis mais elevados de satisfação na sua vida profissional e pessoal do que os outros (Wrzesniewski et al, 1997), demonstram que, no caso dos tratadores de Zoo, estes não trabalham por dinheiro mas sim pelo comprometimento que dizem ter com os animais e concluíram que os indivíduos com um sentimento de chamamento, se sentiam mais felizes (Dowden, 2010). Os investigadores J. Stuart Bunderson e Jeffery A. Thompson (2009), procuraram explorar formas de conferir aos trabalhadores um sentimento de identidade e de identificação para com aquele trabalho, ajudando-os a sentirem-se parte integrante de uma comunidade, que partilha características e sentimentos comuns, identificaram que ligado a estas três formas de perceber o trabalho, estão características que influenciam essa mesma percepção. Assim sendo, poderemos viver uma vida com mais sentido se as nossas ações estiverem em sintonia com a nossa identidade, tal implica que se viva de acordo com os nossos talentos, com as nossas paixões e com as características que nos definem (Palma & Lopes, 2012). O chamamento é uma construção, se identificarmos mecanismos que ajudem as pessoas a desenvolverem o seu chamamento, poderemos conferir mais significado ao trabalho das mesmas, sendo assim necessário que os indivíduos trabalhem de acordo com as características que os definem (identidade). No entanto, é preciso investigar o paralelismo entre a identidade e



as três formas de identificar o trabalho. Este estudo investiga os fenómenos que levam as pessoas a percecionarem o seu trabalho como um chamamento, sendo o seu principal objetivo explorar de que modo a identidade pessoal, profissional e organizacional influenciam a forma como os indivíduos percecionam o seu trabalho. No primeiro capítulo, procurou-se analisar os principais estudos e modelos teóricos sobre a motivação no trabalho, sobre a forma como os indivíduos conferem significado ao seu trabalho e como constroem a sua identidade. O segundo capítulo, refere-se ao método de investigação utilizado e caracteriza os participantes deste estudo. Por último, criou-se um modelo teórico útil à investigação, a partir de entrevistas realizadas a engenheiros informáticos e, por sua vez, utilizando o design da Grounded Theory. Este estudo procura abordar de que forma a congruência entre identidade e a atividade desenvolvida pelos entrevistados, contribui para a realização pessoal e profissional dos mesmos. Com isto, o modelo criado, revela-se pertinente do ponto de vista teórico e metodológico, porque por um lado pretende gerar teoria uma vez que as matérias ligadas à gestão de talento e identidade ainda carecem de investigação, por outro lado, também é útil do ponto de vista prático porque permitirá identificar mecanismos que auxiliem os profissionais de recursos humanos a desenvolverem estratégias que confirmem maior significado ao trabalho dos seus colaboradores e ajudar os próprios indivíduos a se sentirem mais identificados com o que fazem, de forma a escolherem o trabalho certo e a encontrem e construírem o seu chamamento pleno.

## **CAPÍTULO II**

### **Fundamentação Teórica**

## 2.1 O QUE LEVA AS PESSOAS A TRABALHAREM?

Em 1986 na Universidade de Kentucky, David Snowdon realizou um estudo longitudinal sobre a longevidade associado à doença de Alzheimer. O principal objetivo consistiu em perceber qual o impacto que as emoções positivas têm na vida e apurar algumas justificações para o aparecimento da doença de Alzheimer. Nesse sentido, a sua investigação incidiu sobre 678 freiras entre os 75 e os 103 anos, de várias cidades americanas e da congregação de Notre Dame. David Snowdon pretendia perceber se as emoções positivas das freiras conferiram-lhes longevidade. O método utilizado neste estudo foi a análise de diários das freiras que haviam escrito quando entraram para as congregações. O que o investigador fez foi registar todas as palavras usadas pelas freiras que se relacionavam ou transmitiam emoções positivas e as que transmitiam emoções negativas. As emoções positivas traduziam-se em felicidade, esperança etc. enquanto as negativas em tristeza, vergonha etc. Uma das principais conclusões a que chegou, foi a de que as freiras que haviam expressado emoções e palavras positivas nos seus escritos eram aquelas que viviam mais alguns anos do que as restantes, para além disto chegou igualmente à seguinte conclusão:

*“We are finding that traits in early, mid, and late life have strong relationships with the risk of Alzheimer’s disease, as well as the mental and cognitive disabilities of old age.”* (Snowdon, 2001, p. 2).

Psicólogos da Universidade de Yale chegaram a uma conclusão semelhante: pessoas com uma perceção positiva viveram, em média, sete anos e meio a mais do que o grupo pessimista, de acordo com a pesquisa patrocinada pelo Instituto Nacional de Envelhecimento dos Estados Unidos e publicada na Associação Americana de Psicologia. Neste estudo iniciado em 1975, os cientistas entrevistaram 660 pessoas (338 homens e 322 mulheres) com mais de 50 anos, residentes numa pequena cidade de Ohio. O objetivo da investigação foi conhecer os seus hábitos e as ideias que tinham sobre a velhice. Passados 23 anos, a equipa examinou as respostas e constatou que, ter uma visão favorável do envelhecimento, pode ter mais influência na longevidade do que seguir determinadas indicações médicas como controlar o peso, parar de fumar ou praticar exercícios físicos. Nestes dois últimos estudos apresentados, podemos verificar

que as emoções positivas e os pensamentos felizes, têm vindo a ser apresentados como um indicador de longevidade.

Num estudo publicado na American Social Review, em 1955 Nancy Morse e Robert Weiss publicaram um artigo sobre “ética no trabalho” e sobre o significado do trabalho, onde investigaram a seguinte questão:

“If by some chance you inherited enough money to live comfortably without working, do you think that you would work anyway or not?”

Neste estudo, Morse & Weiss (1955) inquiriram cerca de 401 homens empregados. Os dados publicados no estudo demonstraram que cerca de 80% dos inquiridos continuariam a trabalhar mesmo que tivessem dinheiro suficiente para se sustentar a si próprios e que cerca de 20% deixariam de trabalhar se o valor do prémio fosse significativo. Cerca de 63% dos indivíduos apontaram na sua maioria as seguintes razões que os levariam a continuar a trabalhar: gostam do que fazem, para poderem relacionar-se com outras pessoas, para estarem ocupados, para justificarem a sua existência e para ficarem mais saudáveis. Por outro lado, as razões negativas apontadas (cerca de 37%), isto é, as razões que os levariam a deixar de trabalhar, são porque se sentiam inúteis, ou porque se sentiam perdidos e ainda porque já era um hábito (Morse & Weiss, 1955).

Através destes dados, há evidências claras de que o dinheiro e a remuneração que os indivíduos auferem, não são o principal motivado que os leve a ir trabalhar, ou seja, mais de metade dos indivíduos inquiridos continuariam a trabalhar. As principais conclusões a que chegaram estes autores foram que, o trabalho tem vários significados para a maior parte dos homens empregados, os indivíduos não necessitam de estar perto da idade da reforma para estarem aptos a imaginarem como seria e o que significaria a sua vida se deixassem de trabalhar e, por fim, a conclusão principal foi de que o trabalho tem outras funções para além da parte económica apesar de esta visão ser um pouco diferente de indivíduo para indivíduo de acordo com a sua ocupação (Morse & Weiss, 1955).

No entanto, o estudo referido anteriormente diz respeito a suposições e, como tal, tornou-se necessário realizar o mesmo tipo de questões a indivíduos que realmente tinham sido premiados. Uns anos mais tarde, depois do estudo de Morse e Weiss (1955)

(1955), Roy Kaplan publica em 1987 no *Journal of Gambling Behavior*, um estudo sobre indivíduos que ganharam a lotaria. Roy Kaplan, obteve cerca de 446 resposta de indivíduos premiados, os dados apresentados revelam que cerca de 11% afirmam ter deixado de trabalhar, 13% reformou-se antecipadamente, 8% reduziram o número de horas trabalhadas, 3% aumentaram estas mesmas horas e 56% afirma terem ficado na mesma situação (Kaplan, 1987).

Com este estudo verifica-se que os indivíduos premiados continuariam na sua maioria a trabalhar. No entanto, algumas críticas foram sendo apontadas a este estudo, uma vez que o valor do prémio que estes indivíduos tinham recebido não correspondia a um montante elevado e na sua maioria era recebido por prestações.

Ainda assim, continuaram a ser desenvolvidos estudos por vários autores ao longo dos anos e as conclusões a que os diversos autores têm vindo a chegar tem-se alterado, no sentido em que a percentagem de inquiridos que responde continuar a trabalhar tem vindo igualmente a diminuir e, como tal, a ética no trabalho traduzida no valor que o trabalho tem em si, tem vindo a diminuir (Palma & Lopes, 2012).

Em 2004, Arvey, Harapaz e Liao realizaram uma investigação sobre a centralidade do trabalho na vida dos premiados e verificaram que o montante que os premiados recebiam implicaria respostas diferentes entre os inquiridos. Uma das conclusões que os autores deste estudo chegaram referia que quando os indivíduos ganhavam até cerca de três milhões e meio de dólares a centralidade das respostas era de que continuariam a trabalhar e quando ganharam mais de três milhões de dólares, a maioria dos inquiridos deixava de trabalhar (Arvey, Harpaz & Liao, 2004). Através das principais conclusões a que estes autores chegaram, pode-se verificar que as pessoas na sua maioria ficariam a trabalhar mesmo que ganhassem um prémio. No entanto, há um fator importante que condiciona esta resposta, o valor monetário do prémio. Ainda assim, quando os inquiridos sentem que a sua vida profissional, o seu trabalho e a sua vida pessoal tem sentido, então o prémio não as faz deixar de trabalhar (Arvey, Harpaz & Liao, 2004).

Existem vários fatores que motivam as pessoas a trabalharem e vários níveis de motivação. Analisando algumas investigações desenvolvidas sobre esta temática, há evidências de que a remuneração que os indivíduos auferem, nem sempre é o principal motivador para os indivíduos irem trabalhar. Importa neste estudo referir (ainda que de

forma breve) algumas teorias sobre a motivação de forma a perceber que os indivíduos necessitam de se sentir motivados para que possam viver de acordo com a sua missão e para que possam trabalhar com paixão, possibilitando-as a usar os seus talentos.

Veja-se por exemplo, nas próprias organizações, criam-se modelos coerentes e alinhados com a estratégia das mesmas, que podem ser de natureza material ou imaterial, e que “ (...) constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (...) ” (Câmara, 2011, p.87), estamos perante um sistema de recompensas. Esta noção não está só ligada ao dinheiro, os sistemas de recompensas não se restringem aos elementos com expressão pecuniária, tendo em muitos casos natureza imaterial que por vezes é decisiva para o sucesso.

Nas organizações, um sistema de recompensas tem como objetivo atrair, reter e motivar os trabalhadores de uma dada organização (Câmara, 2011). Por outras palavras, existem poucas empresas que não queiram para si os melhores talentos, como tal têm de os saber atrair seja por salários, por evolução de carreira, ou por outros motivos como a autorrealização. Vários estudos têm apontado que há uma certa tendência para que as recompensas nas organizações se traduzam só em dinheiro e que os trabalhadores trabalhem sempre pelo que auferem. Normalmente aquilo que as empresas tendem a fazer é aumentar os salários porque em muitos casos se torna mais fácil, no entanto a longo prazo tal não irá resultar e, como tal, é necessário ter outras motivações satisfeitas (Câmara, 2011; Herzberg, 1987).

A motivação no trabalho pode ser vista como um conjunto de forças que têm origem no indivíduo e fora nele, que por sua vez moldam o seu comportamento no trabalho, definindo a sua direção e intensidade (Pinder, 1998).

Segundo Abraham Maslow (1968) os indivíduos satisfazem as suas necessidades através de uma sequência de cinco níveis. As necessidades fisiológicas e de sobrevivência, representam o primeiro nível da pirâmide. Um segundo nível diz respeito às necessidades de segurança (defesa, proteção, emprego, abrigo), só se satisfazem estas necessidades quando as do primeiro nível estiverem satisfeitas. O terceiro nível da Pirâmide de Maslow desdobra-se em necessidades de aceitação e afiliação, concluindo que apenas aquando da satisfação destas necessidades poderemos passar para o quarto nível. O quarto nível, diz respeito às necessidades de estima, autoestima, *status* e

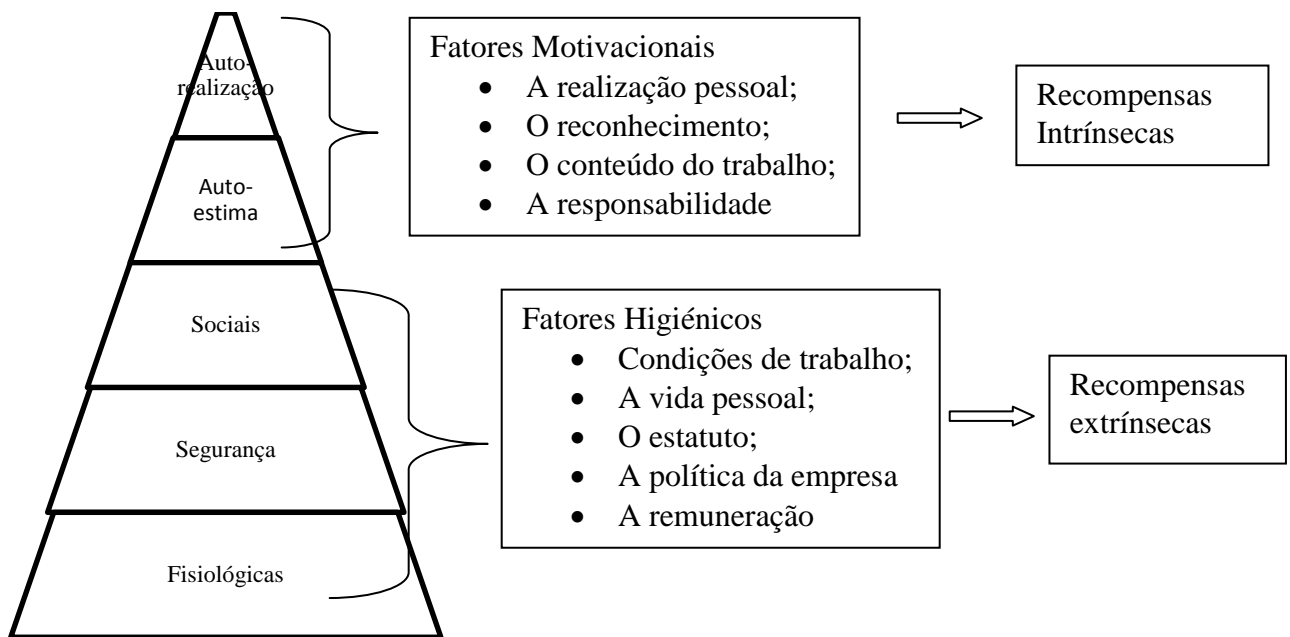
reconhecimento. O último nível da pirâmide abrange as necessidades de autorrealização, desenvolvimento pessoal e conquista. Distingue-se das outras por ser mais difícil de satisfazer e de manter satisfeito (Sousa, 2006). Para além da divisão efetuada em cinco níveis, as necessidades foram divididas em necessidades primárias e necessidades secundárias, como ilustrado na figura 1.

De acordo com a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg (1987), os indivíduos trabalham segundo dois fatores, os higiénicos e os motivadores. Estes dois fatores contribuem para a satisfação e insatisfação no trabalho. Os fatores higiénicos referem-se às situações que rodeiam as pessoas no trabalho - remuneração, *status*, segurança - e, como tal, são de natureza extrínseca. Os fatores motivacionais estão associados ao próprio trabalho em si, são de natureza intrínseca e dizem respeito, por exemplo, ao cargo ocupado, à responsabilidade, à realização etc. Estes fatores motivadores levam a uma satisfação duradoura e de longo prazo no trabalho, contribuído para o aumento da performance da produtividade. Os fatores motivacionais são um conjunto de necessidades próprias dos seres humanos, que permitem o crescimento psicológico, sendo também eles intrínsecos à função desenvolvida pelo Homem (Herzberg, 1987). De acordo com Chiavenato (2000), os fatores motivadores devem ser desenvolvidos e acompanhados pelos managers das equipas, dependendo do envolvimento de cada colaborador. Segundo Eduard Lawler (1989) as necessidades definidas nas anteriores teorias, são satisfeitas nas organizações através de recompensas, que podem ser divididas em recompensas intrínsecas e extrínsecas (Lawler, 1989). Segundo o autor, as recompensas intrínsecas estão ligadas ao trabalho em si e levam à motivação e à identificação entre o colaborador e a organização, são as que dão sentido ao trabalho. Por sua vez as recompensas extrínsecas, que se traduzem nos salários, carreira, promoções etc., se não forem competitivas e equitativas com o resto do mercado podem levar à insatisfação profissional e a rescisões contratuais (Câmara, 2011). No entanto, Herzberg vai mais longe afirmando que mesmo que uma dada organização aumente os salários e os posicione acima do mercado, tal não reflete um crescimento da motivação, pelo menos de longa duração (Câmara, 2011; Brett, Cron & Slocem, 1995; Herzberg, 1968).

Fazendo um paralelismo entre os vários níveis de necessidades de Maslow (1968) e a teoria de dois fatores de Herzberg (1987) e as recompensas intrínsecas e

extrínsecas definidas por Lawler (1989), poderemos verificar que a autorrealização e a autoestima apontadas como sendo o topo da pirâmide de Maslow, estão fortemente associadas aos fatores motivacionais de Herzberg e às recompensas intrínsecas de Lawler. Por outro lado, as necessidades sociais, de segurança e as fisiológicas apontadas por Maslow, estão fortemente associadas aos fatores de Higiene de Herzberg e às recompensas extrínsecas de Lawler. Desta forma a interligação entre teorias, apresenta-se representada na seguinte figura:

Figura 1: Fatores de Motivação



Fonte: Informação retirada do modelo criado por Pedro B. Câmara (2011). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, p. 60.; Herzberg (1987); Lawler (1989).

Segundo Deci (1975) “(...)as atividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensas aparentes, para além da atividade em si mesma. As atividades são mais fim em si mesmas, do que meios para alcançar um fim (...).”

Em suma as motivações intrínsecas envolvem várias vertentes cognitivas, como por exemplo, as competências, os desafios, a liberdade de escolha, a autonomia, a preferência pela complexidade. Contudo, para além das vertentes cognitivas podemos ter também um lado afetivo que implica, por exemplo, o risco, a excitação, a diversão, a surpresa e a felicidade e “é talvez na procura da felicidade, isto é, do sentimento de



*satisfação e controle sobre a própria vida que melhor se exprime o conceito de motivação intrínseca”* (Sousa, p. 40, 2012).

As motivações intrínsecas numa organização estão fortemente associadas ao desenho funcional, às oportunidades de desenvolvimento, ao progresso de carreira, ao estilo de gestão, aos mecanismos de reconhecimento, por outro lado, as motivações extrínsecas estão associadas aos salários que os indivíduos auferem, aos incentivos, aos símbolos de estatuto.

Na própria obra de Maslow, pode-se verificar que para além das cinco camadas identificadas na pirâmide das necessidades, existem necessidades espirituais que são aquilo que tem vindo a ser apontado como a sexta dimensão da pirâmide. O chamamento poderá estar assim ligado às necessidades espirituais (Maslow, 1968). Nesse sentido importa explorar o que de fato move as pessoas para trabalharem, analisando assim alguns dos principais estudos realizados em torno desta temática.

## **2.2. – DE QUE FORMA AS PESSOAS PERCECIONAM O SEU TRABALHO?**

Nos últimos anos tem-se vindo a desenvolver a noção de que as organizações têm uma dimensão espiritual, ligada ao significado, ao propósito e à noção de comunidade que se cria na organização, fruto, entre outros fatores, das constantes mudanças da sociedade e no constante interesse em compreender o significado da vida no trabalho (Ashmos & Duchon, 2000).

Devido à crescente inovação da sociedade é necessário que os indivíduos sejam mais criativos, diferenciadores e inovadores face igualmente, à pressão existente nas organizações e fruto dos mercados cada vez mais competitivos, de forma também a elevar o negócio das organizações (Millennial Survey da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013). Ter conhecimento dos objetivos organizacionais e da missão da empresa, leva a que os indivíduos estejam mais uniformizados com a organização contribuindo por sua vez para uma maior coesão entre ambos os elementos. Abraçar esta coesão, também poderá levar a uma perda de individualidade e levar ao aumento de resistência à mudança (Fernandes & Zaneli, 2006). Embora esta dimensão espiritual e de Chamamento estejam estudadas pela doutrina religiosa e que esta tenha levado a uma

melhor definição do conceito, reconhecem-se de duas dimensões distintas. A dimensão espiritual (Maslow, 1968) está associada ao uso que as pessoas fazem dos seus talentos para conferir significado ao seu trabalho. Por exemplo, segundo o modelo burocrático definido por Max Weber, é expectável que o trabalho seja organizado e estruturado em torno da impessoalidade nas relações, que tenha um carácter racional e que existam rotinas e procedimentos padronizados no trabalho (Weber, 1930), este tipo de modelo não deixa grande margem para a inovação e para a criatividade uma vez que implica a prioridade da burocracia face à relação humana, que é remetida para um segundo plano e portanto menos evidenciado. No entanto, mesmo noutras formas de pensar a sociedade, tal inovação não será possível de desenvolver se o trabalho não tiver significado (Ashmos & Duchon, 2000).

Segundo Hackman e Oldham (1975), o trabalho com sentido é útil para quem o realiza e possui três fundamentais características:

- a) Diversidade de tarefas que leva à utilização de diferentes conhecimentos;
- b) O trabalhador tem de perceber desde o início qual o propósito e o fim do seu trabalho, para que consiga ganhar autonomia e, por sua vez, liberdade para delinear as suas tarefas;
- c) Retorno, o trabalhador deverá ter informação sobre o seu desempenho, de forma a melhorá-lo.

Segundo estes autores, a qualidade de vida do trabalho está relacionada com o sentido do trabalho. O Meaning of Work International Research Team (1987), acrescenta que o sentido do trabalho também é uma componente em construção, que interage com variáveis pessoais e sociais. Referem que o trabalho pode tanto assumir uma condição de neutralidade como de centralidade na identidade pessoal dos trabalhadores. Os indivíduos podem através do significado que atribuem ao seu trabalho, considerá-lo como sendo o seu chamamento.

Os investigadores Oliveira, S., Piccinini, V., Fontoura, D., & Schweig, C. (2004) desenvolveram um modelo teórico que desfragmenta o conceito de significado do trabalho e identifica as características que se traduzem nas três dimensões do trabalho. Para além disso, os investigadores também identificam quais as principais componentes que conferem sentido ao trabalho e quais aquelas que levam a que um trabalho não tenha sentido. A primeira dimensão identificada refere-se a uma dimensão individual.

Nesta dimensão foi evidenciado que um trabalho com sentido é aquele que pode ser identificado com os valores do indivíduo, é um trabalho que dá prazer e possibilita o crescimento e desenvolvimento. Por sua vez, a pessoa sabe qual é o principal objetivo do seu trabalho. Na segunda dimensão, a organizacional, os investigadores identificam que um trabalho com sentido é aquele que tem utilidade e como tal acrescenta valor à empresa e vai de encontro às expectativas da organização. Observa-se que o trabalho com sentido é dinâmico, dá liberdade para a criatividade e coloca desafios diários ao trabalhador, para além destas componentes, permite que existe um relacionamento interpessoal dentro da organização e se este for positivo, criará um ambiente de trabalho agradável e prazeroso dando assim sentido ao trabalho. A última dimensão diz respeito à dimensão social, onde um trabalho com sentido é aquele que permite ser útil para a sociedade e contribuir positivamente para o desenvolvimento da mesma. De forma a simplificar a compreensão, estas dimensões são apresentadas esquematicamente na seguinte figura:

**Quadro 1 – Dimensões do Significado do Trabalho**

Dimensão		Trabalho que faz sentido...	Trabalho que não faz sentido...
Dimensão Individual	Coerência	Permite identificação com os valores da pessoa	Entra em choque com os valores da pessoa
		A pessoa acredita no trabalho que realiza	A pessoa não acredita no trabalho que realiza
	Alienação	É claro quanto ao seu objetivo. Sabe-se porque ele está sendo realizado.	A pessoa não sabe porque o está fazendo
	Valorização	A pessoa sente-se valorizada, é reconhecida por meio do trabalho	O indivíduo não é reconhecido nem valorizado
	Prazer	Prazeroso, a pessoa gosta de fazer	A pessoa não sente prazer no que faz
	Desenvolvimento	Possibilita desenvolvimento e crescimento	Não possibilita desenvolvimento. Não acrescenta nada para a pessoa
Dimensão Organizacional	Sobrevivência e independência	Garante retorno financeiro e atende às necessidades básicas	Não citado
		Possibilita liberdade financeira	Não citado
	Utilidade	Agrega valor e contribui com a empresa	Não agrega para a empresa
		Satisfaz as expectativas da empresa	Não alcança os resultados/objetivos esperados É improdutivo
	Organização do trabalho	Não é rotineiro	É rotineiro
		Possibilita a autonomia	É preestabelecido
		Permite pensar e criar	É apenas operacional
		É desafiante	Não desafia nem instiga
	Relações interpessoais	Permite o contato com pessoas	Não há respaldo ou apoio dos colegas
		Desenvolve-se num ambiente agradável	Realiza-se em um ambiente que não muda
Dimensão Social	Utilidade	Contribui para alguém e/ou para a sociedade	Não agrega para outra pessoa nem para a sociedade

Fonte: Oliveira *et al.* (2004).

*Fonte: Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros (Tolfo & Piccinini, 2007, p. 43 – citando Oliveira et al, 2004.)*

Os estudos desta temática têm procurado definir de que forma é que o significado do trabalho é moldado e tem-se procurado compreender de que forma é que o significado do trabalho surge de uma componente interna ou externa ao indivíduo (Kohn et al., 1983). Estas duas dimensões contribuem para o comprometimento organizacional (Wrzesniewski, 2003). Por sua vez, os estudos mais recentes apontam para a existência de uma terceira perspetiva, que não diz respeito aos atributos do indivíduo ou ao desenho do trabalho, mas sim à forma como os indivíduos criam, constroem e moldam o seu trabalho para que se ajuste à forma como essas mesmas pessoas orientam o seu trabalho (Wrzesniewski, 2003). Esta terceira forma constitui uma nova perspetiva de conferir significado ao trabalho. O que é importante não é o tipo de trabalho, mas sim a relação que se tem com ele (Wrzesniewski, 2003, p.297). Nesse sentido é importante perceber que “significado” é que os indivíduos atribuem ao seu trabalho, de forma a compreender e investigar a relação existente entre o indivíduo e o trabalho que este desenvolve. Como se analisou nos estudos teóricos sobre o que motiva os indivíduos, o dinheiro tem perdido algum poder, no sentido de que atualmente a sociedade trabalhadora procura formas alternativas para conferir significado, sentido e motivação no trabalho (Wrzesniewski, 2003). O ponto seguinte do trabalho, irá abordar esta terceira forma/ dimensão de conferir sentido ao trabalho e perceber que estudos recentes têm sido realizados para ajudar a ciência nesta matéria.

### **2.2.1 – Trabalho, Carreira e Chamamento**

Num artigo publicado em 1997, no Journal of Research in Personality, Amy Wrzesniewski e seus investigadores desenvolveram um estudo em torno da relação e perceção que as pessoas têm do trabalho. No questionário aplicado neste estudo, os autores dedicaram-se a demonstrar a importância da distinção entre as várias formas de perceber o trabalho e, como é que estas dimensões estão igualmente relacionadas com a sua satisfação pessoal e profissional. Apresentaram aos inquiridos três descrições em simultâneo de três pessoas diferentes como ilustrado na Quadro 2. Estas descrições estavam ligadas às razões pelas quais os indivíduos trabalham e percebem o seu trabalho. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem com que tipos de pessoa se identificavam mais.

Quadro 2: Formas de perceber o trabalho

Descrição do Perfil	
Pessoa A	<i>As pessoas deste tipo trabalham o necessário para puderem ganhar o suficiente e fazerem usufruto desses ganhos quando não estão a trabalhar. São pessoas que em condições financeiramente seguras deixariam de desempenhar a atividade profissional que têm, preferindo outras atividades. Não aconselham o seu trabalho a amigos e/ou conhecidos e se pudessem voltar atrás escolheriam trabalhar noutras áreas. Estão em geral ansiosas por se reformar.</i>
Pessoa B	<i>As pessoas deste tipo gostam do seu trabalho mas não esperam continuar a exercê-lo por muito mais tempo. Planeiam mudar para outra atividade profissional que lhes permita atingir níveis mais elevados, quer no cargo que desempenham, quer na remuneração que auferem. Apesar de sentirem, por vezes, que o seu trabalho parece ser um desperdício, sabem que têm que ter um bom desempenho para assim atingirem outros patamares mais elevados. Anseiam por oportunidades de reconhecimento do seu desempenho e veem-nas como um sinal de sucesso perante os colegas.</i>
Pessoa C	<i>As pessoas deste tipo consideram o trabalho como um dos aspetos mais importantes da sua vida. Sentem-se satisfeitas por fazerem o que fazem e fazem-no com gosto e vontade, considerando-o uma parte vital de si mesmos e daquilo em que acreditam ser. Tendem a levar trabalho para casa, mesmo em regime de férias. Adoram o que fazem e acreditam estar a contribuir para um mundo melhor, recomendando a sua profissão aos outros. As pessoas deste tipo não estão ansiosas por se reformar e não pretendem deixar de trabalhar enquanto puderem manter-se ativos.</i>

*Fonte: Dimensões Job, Career e Calling esquematizadas segundo o artigo publicado em 1997, no Journal of Research in Personality, por Amy Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz – traduzido por Patrícia Palma e Miguel Lopes, (2012, p.42-43).*

Com os dados recolhidos através da identificação dos inquiridos, com as definições atrás apresentadas e através do questionário aplicado, com perguntas de verdadeiro e falso que referiam por exemplo “o meu trabalho faz do mundo um sítio melhor” ou “o meu trabalho é uma das coisas mais importantes da minha vida”, os autores identificaram três dimensões que refletem aquilo que leva as pessoas a trabalharem e qual a sua perceção que têm do seu trabalho. Uma das dimensões encontradas demonstra que o trabalho está intimamente relacionado com os recursos e bens materiais, o que se traduz no motivo pelo qual alguns dos indivíduos trabalham -

Job. Uma segunda dimensão está ligada à progressão de carreira, ao estatuto social e a relações de poder e, portanto, os indivíduos que recaem nesta dimensão trabalham pela Carreira. A última dimensão apontada traduz-se na autorrealização e na utilização plena dos talentos dos indivíduos e, como tal, estes indivíduos trabalham porque sempre se imaginaram a desenvolver aquelas tarefas e porque aquele é o seu *Chamamento*. Resumidamente as dimensões encontradas foram as de *Job*, *Career* e *Calling* (Trabalho, Carreira e Chamamento), sucintamente explicado na figura seguinte:

Figura 2 – Dimensões de Trabalho, Carreira e Chamamento

Trabalho	Carreira	Chamamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos monetários</li> <li>• Bens materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto Social</li> <li>• Relações de Poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paixão</li> <li>• Vocação</li> <li>• Construção</li> </ul>

Fonte: Dimensões Job, Career e Calling adaptadas do artigo publicado em 1997, no Journal of Research in Personality, por Amy Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz.

Através dos dados recolhidos, os investigadores chegaram a conclusões como: os inquiridos mais jovens vêem o trabalho mais como um “Trabalho” e como uma Carreira, não existindo grande diferença entre as duas dimensões, os indivíduos que definem o seu trabalho como um Chamamento tinham na sua maioria salários mais elevados, um maior nível de estudos e um maior nível de satisfação no trabalho. Verificaram igualmente que estes indivíduos se encontravam mais satisfeitos com a sua vida quer profissional quer pessoal (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997, p.25 a 32).

Nos vários estudos publicados pela A. Wrzesniewski e seus colegas, chegaram à conclusão que “as pessoas que trabalham porque sentem um chamamento para fazerem aquilo que fazem, são aquelas que mais rendimentos auferem e que mais satisfeitas estão com seu o trabalho e vida” (Palma & Lopes, 2012). Estas três orientações são uma forma de por um lado, compreender como é que os indivíduos vêem o seu trabalho, também a forma como os indivíduos melhoram o seu trabalho (Wrzesniewski, 2003, p.3).

### **2.2.2 O Chamamento como uma construção**

Um indivíduo é guiado por chamamentos que o ajudam a canalizar energia que concorrem para as escolhas que orientam o seu comportamento nas organizações. A integração de valores que o indivíduo identifica como valor do seu trabalho, estão intrinsecamente ligados à motivação, ou seja, esta ligação concorre para uma melhor autodeterminação (como pessoa). A força energética, o rumo e a intensidade associadas a um chamamento pessoal, ocorrem independentemente das causas extrínsecas ao trabalho em si. A escolha não está ligada à personalidade, habilidade ou meio envolvente definidos em grupos ocupacionais, como os modelos de Holland indicam. A missão e paixão pessoal não estão ligadas às características de orientação e de progressão de carreira e na escolha por compatibilização de trabalho, como sugere Holland no seu modelo. Isto é, o Chamamento incentiva o método de escolha, segundo os modelos tradicionais, em vez de fazer uma rutura com estes mesmos métodos (Elangovan et al., 2010). Quer dizer que, segundo Holland e os modelos tradicionais, os indivíduos escolhem o seu trabalho tendo em conta a progressão de carreira e a sua compatibilidade com o trabalho. No entanto, segundo Elangovan et al. (2010), a conceptualização do chamamento implica forças motivacionais que promovem clareza, paixão e um sentido de missão pessoal (uma vez mais se explora uma terceira forma de conferir significado ao trabalho). Normalmente o Chamamento tende a estar associado a uma profissão, o que limita a criatividade e a busca dos indivíduos pelo seu verdadeiro Chamamento (Horst, 1956). Elangovan aponta que, estar sempre à procura do chamamento intrínseco ao seu trabalho e não o conseguir encontrar ou não conseguir realizar o seu chamamento, poderá trazer implicações contraditórias à satisfação do indivíduo no seu trabalho. Por outro lado, prosseguir o seu chamamento representa aquilo que o indivíduo quer muito realizar e quer muito fazer com satisfação. Estas pessoas, que agem de acordo com o seu chamamento, têm uma maior saúde mental e menores níveis de absentismo no trabalho. Quem vê o seu trabalho como um chamamento, tem por vezes mais prazer no trabalho do que propriamente no seu tempo de lazer. Quem está envolvido no seu chamamento valoriza o sentimento resultante de preenchimento e de terem a oportunidade de servirem a sociedade, o que leva por vezes a que estes indivíduos aceitem recompensas abaixo do seu ideal no que se refere a outros aspetos do trabalho (conforto ou salário). Por vezes, estes indivíduos, só

encontram satisfação aumentando os seus objetivos relacionados com este chamamento, a níveis cada vez mais elevados e sempre à procura da melhor performance (Elangovan et al., 2010). O que por vezes pode acontecer é que este estado pode levar a um outro estado de permanente insatisfação do indivíduo, não para com as suas atividades mas, para com a sua performance.

Em suma, os indivíduos prosseguem a sua missão de vida, o seu chamamento, independentemente das escolhas de carreira, dos seus estudos etc. escolhem segundo a sua missão e segundo a sua paixão. Por exemplo, nos estudo realizado por J. Stuart Bunderson e Jeffery A. Thompsons, os indivíduos que sempre se imaginaram desde cedo a fazer ou a ter determinado trabalho, desde sempre perceberam que aquela era sua vocação, a sua missão de vida. Transferem a ideia de que estes indivíduos nasceram com predisposições e com capacidades para estes trabalhos. No entanto, no estudo realizado a tratadores de Zoo, demonstram que o interesse no estudo do Chamamento não reside nos indivíduos que trabalham por razões económicas ou sócio-emocionais, mas sim naqueles que trabalham pela sua paixão, ideologias e causas. Os tratadores de Zoo inquiridos, não trabalhavam por dinheiro mas sim pelo comprometimento que diziam ter com os animais, o seu Chamamento para com aquele trabalho traduzia-se em fatores como, sempre tive interesse em animais, desde criança que colecionava animais etc. Parece existir algo inato que os levou a ser trabalhadores do Zoo, no entanto aquilo que aconteceu foi uma conexão entre a paixão destes indivíduos e o seu trabalho (Bunderson & Thompson, 2009). Numa primeira abordagem e leitura sobre o Chamamento, os indivíduos tendem a criar a perceção errada do que é o chamamento, ao considerá-lo como algo inato. Mas, como já referido o Chamamento é uma construção, fruto da interação dos indivíduos com o meio e vai evoluindo através do aperfeiçoamento do (s) talento (s) de cada um (Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin & Barry Schwartz 1997; Bundersons & Thompson, 2009).

Os indivíduos que vêm o seu trabalho com um chamamento, trabalham pelo cumprimento, realização e satisfação que o trabalho lhes dá e, desta forma, o trabalho passa a ser um fim em si mesmo (Wrzesniewski, 2003, p.302). Segundo Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin & Barry Schwartz (1997), as pessoas com uma orientação de chamamento tendem a estar fortemente relacionadas com o seu trabalho e isso pode-se verificar nas horas que lhe dedicam e que daí advém uma maior



satisfação (Budenson & Thompson, 2009). Para que se tenha um chamamento as pessoas devem ter em primeiro lugar uma boa saúde mental, serem otimistas e serem conscienciosas dos objetivos do seu trabalho (Gillham, Shatte, Reivich & Seligman, 2001).

Alguns estudos mais recentes sobre esta dimensão de conferir significado ao trabalho têm identificado que os indivíduos com um chamamento praticam aquilo que Amy Wrzesniewski (2001) designa de “*jobcrafting*”. O “*jobcrafting*” é uma acção e quem a realiza fica habilitado a modificar a forma como atinge os objetivos do seu trabalho e a modificar esses mesmos objetivos. Pessoas com “*jobcrafting*” realizam tarefas para além das propostas e ajudam assim na construção do seu Chamamento e a conferir mais sentido ao seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Embora o *jobcrafting* possa ocorrer a nível individual, esta dimensão surge de um contexto organizacional, sendo que possibilita a existência de um trabalho mais positivo (Wrzesniewski, 2003). Em suma, o conceito de chamamento teve origem na doutrina religiosa e foi durante muitos anos associado ao conceito de vocação. Ainda assim, o conceito aqui definido difere do conceito de vocação porque, embora ambos tenham um sentimento de propósito e significado (Dik & Duffy, 2009), a noção de chamamento imerge de um apelo transcendente, que vai além do indivíduo. A noção de chamamento, pode emergir de necessidades da sociedade (Hirschi, 2011). Cada individuo poderá ter uma vocação e um chamamento poderá ocorrer em todas as áreas de trabalho (Wrzesniewski et al., 1997). O chamamento implica assim que os indivíduos tenham um sentimento de propósito de vida (Hall & Chandler, 2005), que o mesmo sirva a sociedade e/ou o indivíduo (Hall & Chandler, 2005; Wrzesniewski et al., 1997) e que seja identificado através de introspeção, reflexão e meditação (Hall & Chandler, 2005). Segundo A.R. Elangovan, Craig Pinder e Murdith McLean (2010), a noção de chamamento implica também três características fundamentais. Primeiramente, o chamamento implica uma acção e não só a noção de que se tem um chamamento, implica também que os indivíduos tenham uma noção clara que aquele chamamento é a sua missão de vida e, por último, contempla as necessidades da sociedade. No entanto, existem ainda algumas zonas cinzentas sobre a definição do conceito de “Chamamento” e sobre os fatores que levam à sua existência. De forma esquematizada, as seguintes características têm definido o conceito:

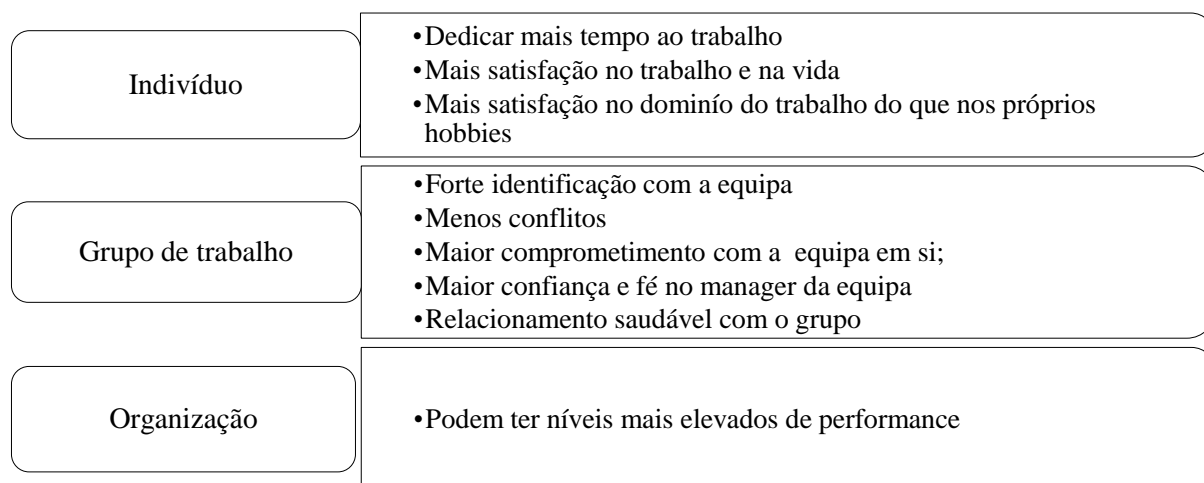
### Quadro 3 - O conceito de Chamamento

Chamamento	Autores
O conceito teve origem na doutrina religiosa	Dick & Duffy (2009); Elangovan et al., (2010);
Implica um sentimento de propósito de vida	Hall & Chandler (2005); Wrzesniewski et al.(1997); Wrzesniewski (2003); Elangovan et al (2010)
O Chamamento surge do indivíduo e da sua interação com o meio	Hall & Chandler (2005); Wrzesniewski et al. (1997)
Serve a sociedade e/ou o indivíduo	Hall & Chandler (2005); Wrzesniewski et al. (1997)
O conceito de Chamamento é diferente do conceito de vocação	Dick & Duffy (2009); Elangovan et al (2010),
É uma construção	Wrzesniewski et al. (1997); Bundersons & Thompson (2009); Dick & Duffy (2009); Elangovan et al (2010)

### 2.2.3 Os efeitos do Chamamento

Tal como já foi referido, prosseguir a sua missão de vida e não a encontrar, poderá levar a situações de *stress* para o indivíduo, mas o seguir o seu chamamento poderá levar a estados de constante insatisfação no sentido em que os indivíduos querem sempre mais, não querem auferir melhores ordenados ou benefícios, mas os objetivos associados à sua missão de vida estão sempre a ser mais exigentes. Importa nesta fase explorar um pouco melhor os efeitos que o Chamamento pode ter em diversas dimensões:

Figura 3 - Os efeitos do Chamamento



*Fonte: adaptado do capítulo "Finding Positive Meaning in Work", Amy Wrzesniewski, 2003.*

Segundo Amy Wrzesniewski (2003), podemos catalogar os efeitos do Chamamento em três tipos, encontrando influências a nível individual, a nível do

próprio grupo de trabalho e, também, produz efeitos na organização. No primeiro caso, o Chamamento influencia não só a vida profissional dos indivíduos, mas também a própria vida pessoal, no sentido em que os indivíduos que percebem o seu trabalho como um Chamamento tendem a estar mais satisfeitos nestes dois domínios. Por sua vez, se num grupo de trabalho, a maioria dos indivíduos tiverem um Chamamento, tal poderá contribuir para que existam menos conflitos, para que tenham mais confiança no gestor da equipa, para que haja mais comprometimento com os colegas e que o relacionamento proveniente deste grupo seja mais “saudável”.

Por último, embora ainda não esteja muito explorado a influência que o Chamamento tem na organização, os estudos apontam que numa dada organização os indivíduos com um Chamamento tendem a ter maiores níveis de performance no trabalho. Neste sentido, tudo aponta para uma forte ligação entre a satisfação no trabalho e os níveis elevados de performance, que por sua vez estão ligados ao Chamamento. Segundo Amy Wrzesniewski (2003, p. 307):

“ Thus, one can indirectly make the argument that if Calling orientations are linked to high job satisfaction, and job satisfaction is linked to work performance, then it is likely that the best performers in organizations tend to see their work as a Calling”.

Para que a vida tenha sentido, é necessário que os indivíduos encontrem realização no seu trabalho e naquilo que fazem (Tolfo & Piccinini, 2007), a nível individual e social. O trabalho proporciona subsistência, dá sentido à existência e contribui para a criação e estruturação da identidade (Antunes, 2000).

“ O Homem alienado torna-se apenas um produtor e consumidor de capital, deixando de procurar a sua identidade nas atividades que executa” (Tolfo & Piccinini, 2007: p.45). Nos vários debates em torno do significado do trabalho, todos eles focam que até mesmo quando se tem um trabalho igual, na mesma organização, as pessoas podem atribuir diferentes significados ao seu trabalho. Estes mesmos estudos têm feito várias referências à atribuição de significado ao trabalho e à percepção que se tem do mesmo, contribui para a estruturação e construção da identidade. Importa no capítulo seguinte explorar algumas das principais temáticas em toda da identidade.

### **2.3. – COMO É QUE A IDENTIDADE SE RELACIONA COM A MISSÃO DE VIDA DOS INDIVÍDUOS?**

Falar de identidade por vezes não é fácil, e ao longo dos anos o conceito tem vindo a ser bastante explorado e apresentado com diversas dimensões e sentidos. O estudo da identidade esteve em primeiro lugar associado a dois principais níveis, o pessoal e o social (Castells, 1990; Brown & Starkey, 2000; Copi & Cotten, 2000). A partir dos anos 80, a identidade começou a ser estudada noutras dimensões, a do trabalho (Sainsaulieu, 1977) e organizacional (Whetten & Godfrey, 1998; Brown & Starkey, 2000; Fiol, 1991). Embora os estudos tendem a focar só um dos níveis, tais dimensões não podem ser compreendidas de forma isolada.

O meio onde nascemos e nos desenvolvemos influencia as nossas ações, no entanto, o mesmo não significa que “seja negada individualidade ou livre arbítrio aos seres humanos”, ou seja, apesar da nossa relação com os outros influenciar a nossa identidade, ainda assim, a socialização também está assente na nossa liberdade e forma independente de agir e de ser (Guiddens, 2009). A identidade está relacionada com o nosso eu, com o que nos define e com o que é importante para nós e aquilo a que damos valor. Existem diversos fatores que influenciam estes sentimentos e perceções, como por exemplo, o género, a nacionalidade a classe social entre outros. A Identidade é uma construção psicológica, que ocorre ao longo de toda a nossa vida e que se traduz numa constante procura por parte dos indivíduos de unidades subjetivas. Em muitos dos casos, os indivíduos adotam padrões comportamentais de forma a corresponderem às expectativas dos outros, ou seja, às expectativas que os outros têm da sua própria atitude, o que por vezes leva os indivíduos a agirem contra a sua autodeterminação e, como tal, a adotarem condutas de acordo com as expectativas dos que o rodeiam (Ricoeur, 1990). Terá certamente de existir um equilíbrio constante entre aquilo que os outros esperam de nós e aquilo que somos. No mundo atual temos a liberdade de formar a nossa própria identidade, fruto da evolução que as sociedades foram tendo e que fizeram com que a identidade se tornasse instável e multifacetada (Guiddens, 2009). Segundo Brickson (2000), as pessoas podem conduzir a sua identidade de três formas distintas, tendo em conta os diferentes contextos em que estão envolvidos. Assim sendo e, segundo o autor, os indivíduos podem percecionar a sua identidade nas seguintes três formas, ou como

um indivíduo, como um ser interpessoal ou como membro de um grupo. Neste capítulo vai ser realizada uma breve análise das principais teorias em torno da identidade.

### **2.3.1 A identidade Pessoal e Social**

A identidade pessoal é, de forma sucinta, a construção do “eu” fruto dos diversos relacionamentos sociais que os indivíduos têm e advém dos papéis que vão desempenhando ao longo de toda a vida (Machado, 2003). Por exemplo e segundo Erickson (1994), podemos observar a construção da identidade tendo em conta as várias fases da vida do indivíduo.

Por sua vez, a identidade pessoal está fortemente relacionada com a identidade social (Guiddens, 2009) e pode ser vista como as particularidades que os outros nos atribuem e identificam uma pessoa em relação aos outros indivíduos com características semelhantes (Tajfel & Turner, 1979), por exemplo, ser mãe, ser professor, ser carpinteiro etc.

A noção de identidade foi assumindo outras dimensões para além do indivíduo. Pertencer a um grupo potência a redução de incertezas no indivíduo, no sentido em que o mesmo cria e sente um sentimento de pertença perante um grupo e, consequentemente, de integração. O grupo tende normalmente a agir em conformidade entre os vários elementos que o constituem e, desta forma, atuam e pensam com base na mesma lógica (Sainsanlieu, 1977). A identidade social pressupõe a construção do “eu” tendo em conta os diversos grupos sociais em que o indivíduo está integrado, orientando-se a construção desta identidade com intuito de obter uma legitimação da acção, por meio do reconhecimento social (Machado, 2003). Por outro lado, de acordo com a teoria da identidade social, as pessoas procuram que esta identidade seja positiva e, como tal, estará associada à comparação que os indivíduos fazem dos grupos aos quais pertencem. Se esta comparação não for positiva, a pessoa tende a abandonar o grupo e a procurar outro (Tajfel & Turner, 1979).

### **2.3.2 A identidade Profissional**

Segundo Codo et al. (1995), não é apenas a atividade, ou seja, a forma como o trabalho é realizado, que contribui para a construção da identidade, o produto, isto é, o resultado que o trabalho realizado produz, também é importante nesta construção e para

o significado que o trabalho tem e a motivação que ele traz. Em suma, o próprio trabalho, também possui uma dimensão subjetiva, importante para a construção da identidade social.

A identidade profissional ou identidade do trabalho pressupõe que através do exercício dos papéis que desempenham, os indivíduos vão desenvolvendo a sua identidade pessoal e poderá assim funcionar como fator motivador (Baugnet, 1998; Machado, 2003). Esta identidade constrói-se através das atividades que os indivíduos realizam e através do contacto que têm com as pessoas que trabalham consigo. Alguns profissionais tendem a debater-se sobre os planos que criam para o seu futuro, enquanto profissão, estes planos vão construir e definir a identidade profissional (Bock, 1999).

### **2.3.3 A identidade organizacional**

A identidade organizacional tem dois níveis de análise, o nível organizacional que corresponde a um conjunto de características que definem a organização e o nível individual, que se traduz no conjunto de características e na forma como a organização é entendida pelo indivíduo (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Neste estudo será focado o segundo nível, porque se pretende compreender a visão que o indivíduo tem da identidade organizacional.

Nos dias atuais a classe trabalhadora tende a crescer no setor terciário (professores, consultores, bancários etc.), e o significado que se atribui ao trabalho fica distanciado da associação que se fazia a um objeto/produto e leva a que as pessoas sintam uma maior dificuldade em se reconhecerem naquilo que fazem. Há de certa forma, uma perda do sentido do trabalho ligado a algo palpável (Codo et al., 1995; Sievers 1990; Berger & Offe, 1989). A organização constitui um grupo na vida dos seus colaboradores que contribui para a criação da sua identidade, na medida em que os colaboradores passam a sentir-se parte integrante da organização e, consequentemente, tendem a identificar-se com os valores, as crenças, a missão, as políticas e os objetivos da empresa (Machado, 2003). Existe um nível de consenso entre os membros da organização, acerca das características que a definem (Palma, 2008). Por outro lado, os indivíduos, ao tomarem consciência e conhecimento dos valores e normas organizacionais, tomam ações que os levam a alcançar os objetivos organizacionais, passando assim, a identidade a ser moldada de acordo com a organização (Fernandes &

Zanelli, 2006). Nesse sentido a identidade organizacional define quem somos e, consequentemente, o que fazemos enquanto elementos pertencentes ao grupo. A organização existe de forma significativa na mente dos seus colaboradores e a identidade organizacional passa a fazer parte da identidade individual (Brown, 1997; Palma, 2008). Segundo Fiol (1991), a identidade organizacional pode ser vista como uma interpretação comportamental das condutas e valores orientadores do desempenho dos indivíduos. A influência que a identidade organizacional tem na construção da identidade pessoal está intimamente relacionada com o vínculo organizacional que se tem (Caldas & Wodd, 1997). O período de crescimento e desenvolvimento inicial de uma empresa é um das fases mais importantes para definir a identidade organizacional. Os indivíduos criam no seu imaginário uma construção da organização que irá, certamente, influenciar a ação do indivíduo (Machado, 2003). Uma vez mais se reforça a ideia de que os colaboradores têm de agir de acordo com a sua identidade. Segundo Elton Mayo (1962), a cultura organizacional é fulcral para o desempenho e satisfação no trabalho. No entanto importa referir que a cultura e a identidade organizacional embora estejam relacionadas são noções distintas e bastante complexas, uma vez que são fruto das múltiplas identidades provenientes dos diferentes trabalhadores que constituem uma organização (Fernandes & Zanelli, 2006). No fundo a identidade organizacional pode ser vista como uma forma de vinculação à organização onde se trabalha, sendo construída através da interação existente entre o indivíduo e as características que definem a organização (rituais, valores, objetivos etc.). Por seu turno, a identidade organizacional leva a que os indivíduos incorporem na sua mente as características que definem a organização e orientam a sua ação nesse sentido, levando a uma construção dinâmica da identidade.

## 2.4. – PARALELISMO ENTRE A IDENTIDADE E O CHAMAMENTO

Se correlacionarmos aquilo que tem sido apontado como os vários níveis de identidade e as três formas de perceber o trabalho então poderemos chegar à seguinte primeira abordagem:

Figura 4 – Paralelismo entre identidade e chamamento



Este modelo, procura explicar que o chamamento é influenciado pela identidade pessoal, pela identidade profissional e pela identidade organizacional. No sentido em que, são as características que definem cada uma destas dimensões, que influencia a visão que os indivíduos têm do seu trabalho. Tal como analisado nos principais estudos sobre a motivação, as necessidades de autorrealização, as necessidades espirituais, as motivacionais e as intrínsecas, uma vez satisfeitas, levam a estados de motivação mais duradores. Esta motivação confere significado ao trabalho e leva os indivíduos a trabalharem segundo o seu chamamento. Nos estudos analisados, os indivíduos com um forte sentimento de chamamento, sentem um dever moral para com o seu trabalho e o próprio trabalho que desenvolvem torna-se a sua missão de vida ligada a uma causa maior (Bunderson & Thompson, 2009). Assim sendo, o chamamento é parte integrante da identidade e como é uma construção, vai evoluindo à medida que a própria identidade (em todas as suas dimensões) se vai construindo ao longo da vida das pessoas.

Nos estudos analisados anteriormente em torno da motivação organizacional, do chamamento e da identidade, destaca-se a necessidade de realizar um trabalho que esteja de acordo com a nossa identidade pessoal, pois se a nossa identidade estiver em sintonia com o nosso trabalho, tal irá contribuir para uma melhor performance e um maior comprometimento com a organização. Considera-se que neste contexto os indivíduos passam a agir de acordo com a missão da organização (Walsh & Gordon,



2008). Assim a identidade organizacional positiva será capaz de levar os colaboradores a alcançar uma autoestima coletiva que lhes permita alcançar o bem-estar pretendido (Mael & Asforth, 1992; Dutton, Dukerich & Harquali, 1994 – citados por Palma, 2008), podendo consequentemente influenciar a percepção que os indivíduos têm do seu trabalho. Desta forma, o pensamento positivo e uma identidade positiva podem levar a que a percepção que os indivíduos têm do seu trabalho seja de um chamamento. As organizações que dão espaço, para que os seus colaboradores façam uso da sua própria identidade no trabalho e que ajam de acordo com o seu “*eu*” criam situações positivas para a própria organização, elevando a performance e o *commitment* (Tajfel & Turner, 1979). O principal objetivo deste estudo é compreender de que forma a identidade pessoal, a identidade profissional e a identidade organizacional influenciam a percepção que os indivíduos têm do seu trabalho, sendo que através do trabalho as pessoas conferem sentido à sua vida

## **CAPÍTULO III**

Método

Neste capítulo, procuramos descrever as opções metodológicas em que nos basearemos na investigação, desde o tipo, à população em estudo e às fontes de instrumentos de recolha de dados.

### **3.1 – DESIGN DA ABORDAGEM QUALITATIVA**

A utilização do método qualitativo neste estudo é justificada pela necessidade de compreender as motivações, a perceção que os indivíduos têm do seu trabalho e as características da identidade que influenciam essa mesma perceção. Tal não seria possível de analisar através de metodologia quantitativa (Carmo & Ferreira, 2008). A abordagem qualitativa tem um carácter exploratório, o que possibilita o investigador a pensar livremente sobre um tema em estudo, por outro lado é indutiva, o que leva à construção e ao desenvolvimento de ideias e conceitos através de categorias e padrões aferidos na informação recolhida. Em suma, a metodologia qualitativa irá possibilitar a melhor compressão de determinados comportamentos, perceções dos fenómenos e das características que levam os indivíduos a atribuírem diferentes significados ao seu trabalho.

### **3.2 – PARTICIPANTES**

Os participantes deste estudo vão ser técnicos de informática, de uma empresa de tecnologias de informação, formação superior e com idades entre os 25 e os 52 anos. Neste estudo foram realizadas 14 entrevistas, no entanto, numa fase mais avançada do estudo, verificou-se a necessidade de voltar a recolher mais alguns dados até se alcançar a saturação teórica (Amaro, 2006; Seldén, 2005; Glaser e Strauss, 2005). A maioria dos estudos sobre o chamamento e significado do trabalho são realizados a pessoas com tipos de trabalho a que os sociólogos apelidam de “dirty-jobs”. Mas, nesta investigação procurou-se explorar a dimensão de chamamento em profissionais que fugissem um pouco a esta tendência, uma vez que o Chamamento pode ser encontrado em todas as profissões.

### 3.3 – TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

No presente estudo os dados são recolhidos através da utilização de entrevistas semiestruturadas, tendo por base um guião. Recorre-se à realização deste tipo de entrevistas porque se pretende otimizar o tempo disponível, pretende-se que os entrevistados se foquem nas temáticas necessárias ao estudo e que as mesmas sejam abordadas em todas as entrevistas. Por outro lado, a entrevista é semiestruturada porque se pretende que a variação entre questões seja pequena, como tal as categorias de resposta estão previamente definidas (Quivy, 2008). Para melhor compreender a perceção que os indivíduos têm do seu trabalho, as entrevistas são exaustivas e profundas (Charmaz, 2006).

### 3.4 – ANÁLISE DE DADOS UTILIZANDO A GROUNDED THEORY

A *Grounded Theory* é uma metodologia qualitativa que pretende, através da identificação e análise do fenómeno em estudo, conceber uma teoria assente em dados constantemente recolhidos e analisados (Strauss & Corbin, 1994; Amaro, 2006). As principais etapas deste estudo formam delineadas segundo o “método geral de análise comparativa” (Glaser & Strauss, 1967), sendo elas a recolha de dados, a análise dos dados recolhidos, comparação dos dados e sua categorização, posteriormente a redação da teoria. Quando se recorre à utilização da *Grounded Theory*, o investigador parte para campo apenas com uma revisão geral do tema em estudo, porque o objetivo é gerar nova teoria através dos dados observados (Dey, 1999). Como tal, a revisão da literatura, consistiu numa primeira análise aos principais modelos teóricos relativos à motivação, significado do trabalho e identidade. As principais etapas do estudo foram (Glaser & Strauss, 1967):

1ª Etapa: Definição do Problema de investigação, revisão da literatura que dará suporte ao estudo empírico;

2ª Etapa: Recolha de dados através de entrevistas;

3ª Etapa: Codificação dos dados, esta etapa é dividida em três sub-etapas (Glaser & Strauss, 1967; Wells, 1995; Sléden, 2005; Amaro, 2006), sendo elas:

- a) **Codificação Aberta**, esta codificação pressupõe um olhar analítico dos dados, após esta fase utiliza-se o método comparativo, onde se vai comparar os mesmos dados nas várias entrevistas realizadas, criando categorias;
- b) **Codificação Axial**, consiste em estabelecer ligações entre as várias categorias, através de um modelo de análise, onde se considerem as condições causais, os mecanismos de ação, o contexto (Strauss & Corbin, 1990). Para facilitar a análise, será utilizada a pergunta: *A que é que os dados se referem?* (Amaro, 2006). Nesta fase do estudo, poder-se-ia recorrer a programas de *software* como o NUD\*IST, optou-se por não o fazer devido a uma limitação de recursos.
- c) **Codificação Focalizada ou Sequencial**, consiste na identificação de categorias principais que emergem da pesquisa realizada e da integração das várias categorias.

4ª Fase: *Sorting*, processo de Saturação dos dados, analisando modelos teóricos e recolhendo novos dados se necessário.

A fase da escrita da teoria foi sendo realizada ao mesmo tempo que se foi recolhendo e analisando os dados, de acordo com os autores e investigadores da *Grounded Theory*.

### 3.5 – CATEGORIAS DE RESPOSTA

De forma a operacionalizar os conceitos e modelos teóricos abordados na revisão da literatura, foram criadas e reformuladas algumas categorias que estão refletidas nas Quadros 4 e 5. Tendo em conta a operacionalização do conceito de identidade, o guião de entrevista teve por base os estudos de Alberth & Ehetter (1985), Brickscon (2000) e Machado (2003) os conceitos de Identidade de Guiddens (2009), assim sendo no Quadro 4 são apresentadas as dimensões individual, profissional e organizacional. A dimensão individual e social, pretende compreender de que forma os indivíduos se caracterizam (Guiddens, 2009; Machado, 2003; Brickson, 2000). Por outro lado como a identidade é uma construção (Machado, 2003; Antunes, 2000), fruto da relação que os indivíduos têm com o meio (MOW, 1997) é também explorada a evolução que os inquiridos têm sentido na construção do seu “eu”. Relativamente à identidade profissional, pretende-se explorar que papel é que o indivíduo desempenha na organização (Machado, 2003; Baugnet, 1998), perceber se gosta do que faz, se

identifica com as suas funções e, por último, qual o objetivo da sua profissão e como a caracteriza. Para além disso, para compreender a identificação ocupacional, recorreu-se aos instrumentos de estudo utilizados por Mael e Ashforth (1992). Na dimensão organizacional, o objetivo é compreender e identificar como é que os indivíduos caracterizam a organização, quais os valores que destacam, qual o objetivo da empresa e como se identificam com os mesmos (Fiol, 1991; Brickson, 2000; Mael & Ashforth, 1992; Dutton, Dukerich & Harquelli, 1994; Palma, 2008).

Quadro 4 – Categoria Identidade

Dimensões	Indicadores que caracterizam/ definem a dimensão a abordar	Autores/ Fontes
Identidade organizacional	De que forma caracteriza a organização e como a percebe; Quais os valores da organização, como se identificada com os mesmos.	Fernandes & Zaneli, 2006; Brickson, 2000.
Identidade profissional	Explorar qual a percepção que o indivíduo tem da sua profissão; perceber se gosta do que faz e acima de tudo se, se identifica com as suas funções; Qual o objetivo da sua profissão.	Bauget, 1998
Identidade Pessoal	Qual a percepção que o indivíduo tem de si; Qual a visão que tem do seu futuro; Está de acordo com o seu trabalho, que adjetivos o caracterizam.	Machado, 2003; Guiddens, 2009; Brickson, 2000; Fiol, 1991

Estas categorias levam à compreensão de como é que a) os indivíduos se caracterizam a si mesmos; b) como e que caracterizam a sua profissão e c) como é que caracterizam a organização em que trabalham. Como tal, foi solicitado aos entrevistados que atribuísem adjetivos (Bartel, 2001) que considerassem que melhor descreveria cada uma destas componentes (a si mesmo, à sua profissão e à sua organização).

Pretende-se explorar e compreender qual o significado que o trabalho tem na vida das pessoas e se o mesmo faz sentido para elas, se percebem o trabalho como um chamamento e como foi sendo construído. Como tal, questionou-se os indivíduos em estudo sobre o que consideram ser o seu trabalho e qual o significado que este tem para si. Para analisar estas questões utilizou-se a categoria Significado do Trabalho (Quadro 5), de acordo com as investigações realizadas por Amy Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz (1997). Para melhor analisar esta categoria, teve-se por

base as três dimensões identificadas por Oliveira et al. (2004), definidas nos capítulos anteriores.

Quadro 5 — Significado e percepção que os indivíduos têm do seu trabalho

Categoria	Indicadores que caracterizam/ definem a dimensão a abordar	Dimensões	Autores/ Fontes
Sentido do trabalho	Qual o significado que o trabalho tem na vida dos entrevistados	Dimensão Individual (Trabalho identificado com os valores pessoais, prazeroso, possibilita crescimento, acredita no que está a realizar)	Oliveira et al., 2004; Tolfo & Piccinini, 2007; Wrzesniewski, 2003
		Dimensão Social (utilidade do trabalho)	
		Dimensão Organizacional (Contributo para a empresa; Relações interpessoais; organização do trabalho)	
Percepção que os indivíduos têm do seu trabalho	Qual a percepção que os indivíduos têm do seu trabalho	Trabalho	Buskist, Benson & Sikorski, 2005 Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997
		Carreira	
		Chamamento	

De acordo com as dimensões do significado do trabalho identificadas por Oliveira et al. (2004) e da análise realizada às principais investigações nesta área, construíram-se as questões no anexo 1.

## **CAPÍTULO IV**

### **Resultados e Análise**



Este capítulo procura descrever os principais resultados identificados através das entrevistas realizadas. Para compreender de que forma a identidade afeta a percepção que os indivíduos têm do seu trabalho, procurou-se efetuar uma análise aos dados recolhidos utilizando o processo de categorização, sugerido pelos autores Glaser e Strauss (2005). As transcrições das entrevistas, bem como as categorias identificadas por via da codificação aberta, podem ser consultadas no anexo nº2 do presente artigo. Através deste processo de codificação, identificou-se que na sua maioria, os entrevistados, caracterizam a sua organização como sendo jovem, tradicional (devido aos vários anos que tem) multidisciplinar (atua em vários mercados e detém várias soluções de negócio), competente, orientada à investigação e à utilização de metodologias de trabalho sólidas e, reconhecem ainda, a utilização das melhores práticas de implementação de projetos.

Por outro lado, quando questionados sobre qual o significado do seu trabalho, os entrevistados atribuíram vários significados. Mas, percebeu-se que existiam dois grupos, um deles, que detêm a minoria (1 pessoa), vê o seu trabalho como forma de obtenção de recursos, nesta fase, poderemos considerar que percebe o seu trabalho como um Job – segundo o conceito explorado pela investigadora Amy Wrzesniewski (1997). Este entrevistado considera que o seu “trabalho serve essencialmente, como forma de obtenção de rendimentos, que permitem aproveitar outras experiências que não estão ligadas ao trabalho (retirado da entrevista 7) ”. Considera-se que para o presente estudo, faz sentido que apenas sejam consideradas as entrevistas cujos entrevistados têm um sentimento de chamamento para com o seu trabalho, uma vez que vão de encontro ao objetivo da investigação.

O outro grupo pode, por sua vez, ser dividido em outros três subgrupos, aos quais se dará o nome de grupo A e B e C. Identificaram-se 3 tendências entre os entrevistados, através da identidade que mais peso tem no significado que atribuem ao trabalho. Nestes grupos, as pessoas, vêem o seu trabalho como sendo a sua missão de vida, por outro lado consideram que é naquela área que conseguem desenvolver os seus talentos e porque essa mesma área e trabalho que desenvolvem, tem um contributo significativo para a sociedade e para a própria organização. Neste grupo identificaram-se três tendências que, embora semelhantes, têm características distintas.

**Grupo A** - identifica que a carreira e a profissão são a sua missão de vida, nesta categorização não estamos perante a dimensão de carreira, definida pela autora Amy

Wrzesniewski e seus investigadores (1997), mas sim porque de facto estes indivíduos veem que a sua profissão como fator de felicidade e como forma de realização pessoal. No seguinte quadro, procurou-se esquematizar as principais categorias identificadas, tendo em conta as dimensões abordadas nas entrevistas:

Quadro 6 – Categorias emergentes do grupo A

Dimensão	Categorias Emergentes
Identidade Organizacional	Grande Dimensão; Jovem; Profissional
Identidade Profissional	Ajudar os clientes e os colegas de equipa; Orientada a resultados; Entrega;
Identidade Pessoal	Responsabilidade; Comunicação Oral; Competentes; Positivos
Significado do Trabalho	Motivador; Paixão e Felicidade; Identificação com o trabalho que fazem e com a profissão em si

Neste grupo, os entrevistados consideram que para realizarem a profissão que têm, necessitam de ser responsáveis, ter uma boa comunicação oral e serem competentes. Consideram que o seu trabalho é motivador, confere paixão e felicidade e existe uma identificação entre o trabalho que fazem e a profissão em si. Para além disso, foram assumindo para si as características da sua profissão, vêm-se como sendo profissionais daquela área e de futuro procuram realizar o mesmo trabalho. Embora se esteja a analisar mais a fundo a parte subjetiva da carreira destes indivíduos, ou seja, dos significados que os mesmos atribuem ao trabalho e às características intrínsecas do mesmo, no grupo A, podemos perceber que possuem trabalhos, em que as oportunidades vão além desta empresa, do significado pessoal e do sucesso (Arthur & Rousseau, 1996).

**Grupo B** - identifica que o seu trabalho é de facto um dos maiores fatores de satisfação pessoal e profissional, mas que tal acontece porque a organização os ajudou a desenvolver essa paixão e ainda se identificou que é o gosto pelo trabalho desenvolvido

na organização, que os leva a terem esta visão. No quadro seguinte são igualmente refletidas as categorias que emergiram das entrevistas realizadas:

Quadro 7 – Categorias emergentes do grupo B

Dimensão	Categorias Emergentes
Identidade Organizacional	Multinacional Profissionalismo Orientada para os seus colaboradores Espírito Jovem e Dinâmico Positivo contributo para o país
Identidade Profissional	Orientada para a equipa; Resolução de problemas, ajudar clientes, colegas e a própria organização (espírito de interajuda)
Identidade Pessoal	Forte vínculo com a organização; Dedicação e Determinação Positivos
Significado do Trabalho	Confere Felicidade; Motivador; Missão Orientada para os outros; noção de Chamamento fruto da empresa

Neste grupo, os indivíduos trabalham para a organização e a sua missão de vida a médio/longo prazo é continuar a trabalhar na empresa, porque assim estão a trabalhar para algo superior a elas. Por outro lado, a empresa, dado o seu passado histórico, possui características valorizadas por estes colaboradores, sendo elas o facto de ser multinacional, ter projetos de grande dimensão, apostar na formação, possuir equipas multidisciplinares, ter um espírito jovem e dinâmico e ainda contribuir positivamente para o desenvolvimento do país. Nestas entrevistas existe um sentimento de união e uma identidade positiva, por outro lado, um orgulho de pertença àquele grupo e empresa. Neste grupo, percebe-se que o significado do trabalho tem uma forte orientação organizacional em que o contributo para a empresa e para as relações interpessoais são valorizados (Oliveria et al., 2004; Tolfo & Piccinni, 2007; Wrzesniewski, 2003). Com a análise efetuada, percebe-se que existe uma compatibilidade entre a forma de trabalhar e os valores da empresa. Por outro lado, estas pessoas procuram desenvolver o seu trabalho de forma a alcançar os objetivos da empresa e desta forma tomam para si próprios, esses mesmos objetivos.

**No Grupo C**, através das entrevistas 13 e 14, podemos considerar que estamos perante uma terceira dimensão. Nesta dimensão, o sentimento de chamamento é

influenciado por todos os tipos de identidade e existe um comprometimento forte com o trabalho em si e com a organização “(...) sou feliz no que faço é fascinante (retirado da entrevista 13)”. Os entrevistados 13 e 14 afirmam que “A minha profissão é ajudar, através de soluções da Companhia, os nossos clientes, que têm negócios críticos (...)” e que “Gosto do que faço e não pretendo mudar, mas essencialmente e, como já expliquei, gosto desta empresa e das oportunidades que me conferem”.

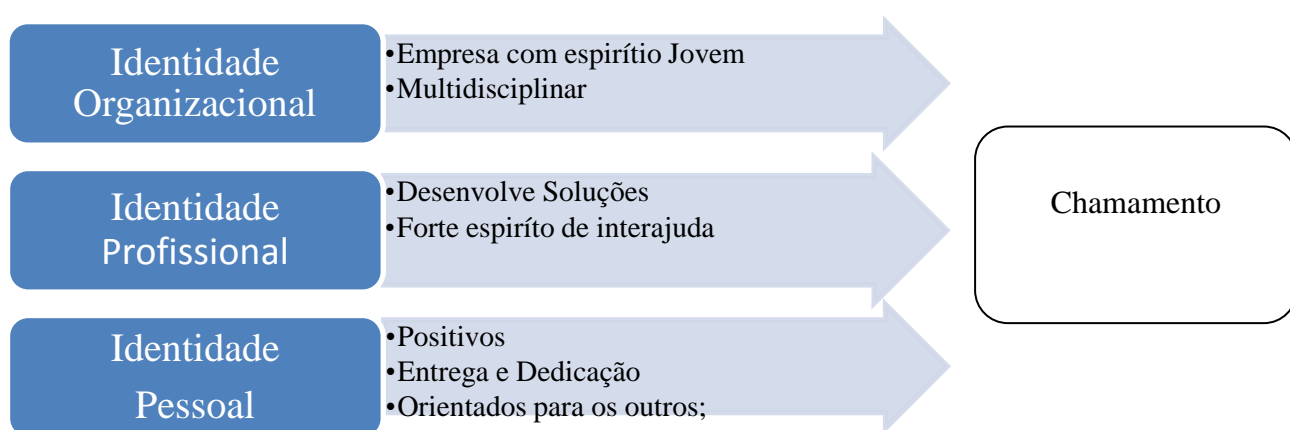
Quadro 8 – Categorias emergentes do grupo C

Dimensão	Categorias Emergentes
Identidade Organizacional	Forte orientação para o cliente e para os seus colaboradores; Empresa multinacional e dinâmica
Identidade Profissional	Orientação para a equipa; Ajudar a desenvolver soluções; A identidade é moldada em função da organização
Identidade Pessoal	Comunicativos; Responsáveis; Prazer no trabalho que realizam; Positivos
Significado do Trabalho	Construção do chamamento em função do desenvolvimento da profissão e da organização;

Nesse sentido o chamamento que os entrevistados têm para com o seu trabalho, é justificado pelo facto de o trabalho que desenvolvem, lhes permitir um sentimento de autorrealização e lhes conferir a sensação de que nasceram com a predisposição para executar este trabalho. Por outro lado, também afirmam que só lhes é possível desenvolver o seu talento e trabalhar de forma a sentirem-se felizes, porque esta empresa lhes dá todas as ferramentas necessárias e, como tal, demonstram um sentimento de comprometimento com a empresa referindo até, que pretendem no futuro continuar a trabalhar nesta organização desenvolvendo, se possível, o mesmo trabalho. Estes dois indivíduos sentem um dever moral para com a organização e para com o trabalho que desenvolvem, realizam tarefas além das propostas, não têm horários de trabalho evidentes e falam com paixão das suas funções. Preocupam-se com o bem-estar da equipa e ao mesmo tempo com o desenvolvimento do seu trabalho, caracterizam-se essencialmente como sendo comunicativos, versáteis e consideram ter talento.

De acordo com o modelo do Hexágono dos 6 tipos de personalidade de Holland (1985), as características mais acentuadas nos indivíduos entrevistados com um

chamamento (Grupos A, B e C) são as de investigação, a social e a convencional. No tipo investigativo, os entrevistados refletem uma certa orientação para a investigação e observação dos fenómenos, com o intuito de resolver problemas, este tipo surge fruto da profissão que têm; por sua vez, o tipo social revela que existe uma orientação para a ajudar as equipas, a companhia e a própria sociedade (através dos projetos que desenvolvem para clientes), por último o tipo convencional, na medida em que os indivíduos estão fortemente orientados para os dados e para a organização em si. Existem algumas categorias que são comuns nos três grupos, no seguinte esquemas representar-se-ão as características:

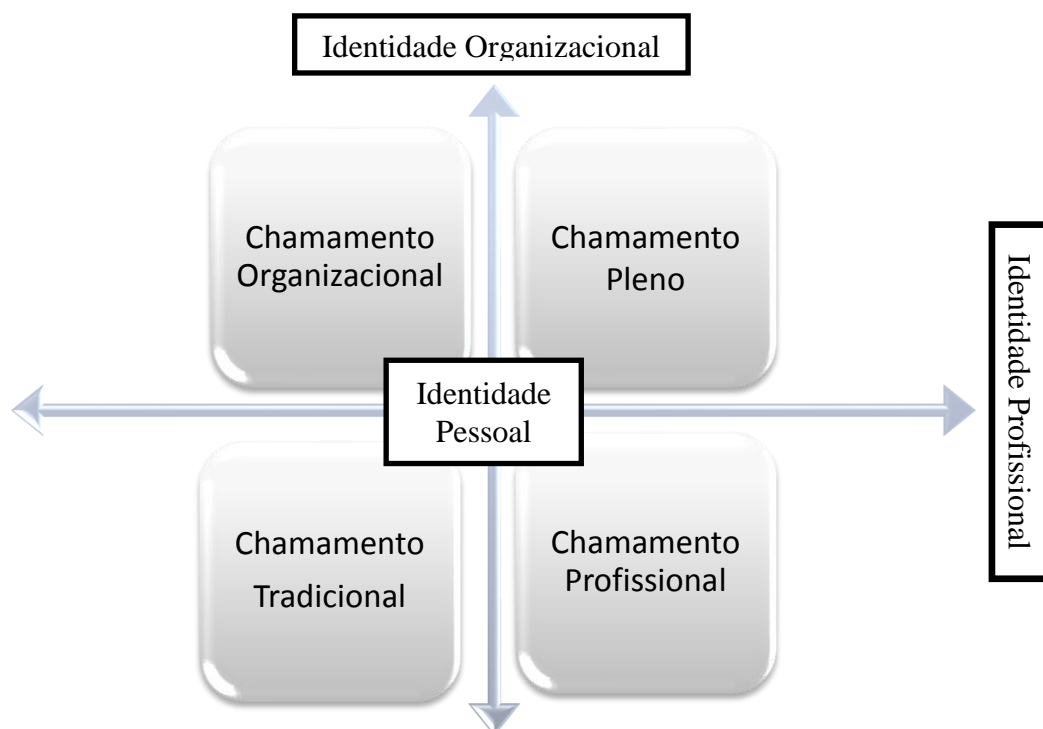


Neste esquema em que se relaciona a identidade com o Chamamento, identificam-se as principais características da identidade que influenciam a perceção que estes indivíduos têm do seu chamamento e do significado que atribuem ao trabalho. As características da identidade organizacional são aqueles que são identificadas pelos entrevistados para caracterizaram a sua organização e, ao mesmo tempo, são aquelas com que se identificam mais. Por sua vez, na identidade profissional, os indivíduos na sua maioria, vêm a sua profissão como tendo um forte espírito de interajuda e referem que tem como objetivo desenvolver soluções que ajudem a empresa, a equipa, os clientes e a sociedade. No que respeita à identidade Pessoal, as categorias emergentes foram a de entrega, dedicação e também se identificou a forte orientação que têm para os outros, por outro lado todos os indivíduos encaram o seu trabalho como sendo positivo e também se caracterizam como pessoas positivas.

#### 4.1. O Chamamento Pleno

Se realizarmos um paralelismo entre a identidade e o chamamento, podemos validar através dos dados recolhidos, que se identificaram três tendências entre os entrevistados. Estas três tendências emergem através da identidade que mais peso tem no significado que os entrevistados atribuem ao seu trabalho. Através da análise dos dados recolhidos e através da análise às categorias emergentes, criou-se o seguinte modelo:

Figura 5 – O chamamento Pleno



Neste modelo existem dois eixos distintos onde se separa a identidade profissional da identidade organizacional. A identidade Pessoal, que caracteriza cada indivíduo e que, como tal, comporta as características distintas e centrais dos entrevistados, está presente em todas as dimensões do Chamamento. O Chamamento tradicional traduz-se no conceito que tem vindo a ser explorado nos vários estudos da investigadora Amy Wrzesniewski e seus investigadores (1997) e o conceito de Chamamento definido por Bundersons & Thompson (2009).

O Chamamento profissional reflete as respostas fornecidas pelos entrevistados do Grupo A. Este chamamento assume todos os detalhes enumerados na descrição do

conceito no ponto 2.2 do presente artigo, mas, distingue-se deste, por existir uma diferenciação na missão dos indivíduos. Neste tipo de chamamento, a identidade profissional é aquela que mais influencia tem no significado que os indivíduos atribuem ao seu trabalho.

À semelhança do chamamento profissional, o chamamento organizacional, reflete igualmente as respostas fornecidas pelos entrevistados do grupo B. Este chamamento distingue-se dos restantes, porque assume uma missão com orientação organizacional, no sentido em que os entrevistados se revêm no trabalho que fazem devido às características da sua organização. Assim sendo, a identidade organizacional é a que mais influencia a orientação dos indivíduos. Por outro lado, poderá assumir-se que existirá um maior comprometimento com a organização e desta forma a missão destes indivíduos será o bem da organização (Lydka, 1994; Meyer & Allen, 1998).

O Chamamento Pleno, por sua vez, agrega todos os tipos de identidade. O que acontece, por exemplo com os indivíduos do Grupo C, é que se verifica uma sintonia entre a identidade da organização, entre a identidade profissional e a identidade pessoal, por sua vez e consequentemente, o trabalho que estes indivíduos realizam está também ele em sintonia com todas estas dimensões de identidade.

Percebe-se que o espírito jovem, dinâmico e inovador da organização e de quem lá trabalha, contribui para este sentimento de chamamento, no sentido em que confere aos seus colaboradores uma visão positiva e motivadora do seu trabalho. Devido à grande dimensão da organização, os projetos tendem a ser desafiantes e por mais *know-how* que tenham adquirido ao longo do seu desenvolvimento profissional, cada novo projeto é encarado como um novo começo. Nos três grupos e se refletirmos acerca das necessidades espirituais de Maslow (1968), compreende-se que existe nestes indivíduos uma forte orientação para os outros e para o resto da sociedade e não tanto para si. É esta orientação que também os faz distinguir dos colegas que veem o seu trabalho como forma de progressão de carreira e/ou com orientação ao trabalho em si (dimensão de Job).

## CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo consistiu em explorar a influência que a identidade organizacional, profissional e pessoal tem na forma como os indivíduos veem o seu trabalho. Para tal, realizaram-se catorze entrevistas a técnicos de informática que veem o seu trabalho como um chamamento, sendo que, através de um processo exaustivo de categorização, se identificaram as principais categorias e características da identidade que refletem a influência que a mesma tem no Chamamento. Alguns autores têm definido que o trabalho pode ser experienciado como um chamamento, como uma forma de as pessoas se sentirem preenchidas com o seu trabalho, que no fundo se traduz num fim em si próprio (Wrzesniewski et al., 1997; Bundersons & Thompson, 2009; Dick & Duffy, 2009; Elangovan et al., 2010). De acordo com a análise efetuada aos principais estudos realizados em torno desta temática, o chamamento foi sendo definido como um trabalho onde as pessoas se sentem úteis. Mais tarde, esta noção, passa a ser vista como uma forma de as pessoas se conectarem a si próprias através do trabalho e de sentirem que contribuem para um bem maior. Estudos mais recentes, exploram o chamamento como sendo orientado à acção, como uma missão de vida, como forma de conferir significado à mesma e como uma dimensão importante para a construção da própria identidade individual (Wrzesniewski, 2010). Da mesma forma que o *Chamamento* é uma construção, também a identidade assim se desenvolve (Hatch & Chultz, 1997; Maffesoli, 1998; Miranda, 1998; Craib, 1988). “A identidade deve ser sempre vista como metamorfose e como movimento permanente de transformação (Bock, 1999: p.14) ”. Torna-se portanto necessário realizar um trabalho que esteja de acordo com a nossa identidade, pois se estiver em sintomia com o nosso trabalho, tal irá contribuir para uma melhor performance e um maior comprometimento com a organização (Walsh & Gordon, 2008).

As entrevistas realizadas revelam que, embora a empresa já tenha alguns anos de existência e tenha regras corporativas tradicionais e pouco flexíveis, as pessoas entrevistadas identificam que as pessoas que nela trabalham têm um espírito jovem, dinâmico e multidisciplinar que contribuiu para um maior significado do trabalho na vida destes indivíduos. Por outro lado, estes indivíduos veem o seu trabalho como forma de desenvolvimento de soluções, como foram de ajudar os seus clientes, colegas e a



própria empresa (espírito de interajuda), não se importam de trabalhar mais horas do que as definidas contratualmente, procuram estar constantemente a serem envolvidas em novos desafios e sentem que o gosto pelo seu trabalho foi sendo construído ao longo do tempo. No futuro, querem continuar a desempenhar as mesmas funções, a trabalhar na mesma área e alguns dos entrevistados na mesma empresa. Por fim, percebeu-se que uma das categorias mais evidentes nestas entrevistas é o Positividade, estes indivíduos veem a empresa, o trabalho que desenvolvem e a si mesmos, como sendo positivos para os outros e para si próprios.

Nos vários estudos que têm vindo a ser realizados e publicados sobre o Chamamento, todos pressupõem que o Chamamento implica que se tenha uma missão. No entanto, através das entrevistas realizadas, identificou-se que a missão dos indivíduos poderá ter várias orientações e, como tal, será sempre importante distinguir se poderá ser uma missão com orientação profissional, com orientação organizacional ou com as duas orientações. O Peso que cada identidade tem, na atribuição de significado ao trabalho destas pessoas, levará a que tenham um chamamento com diferentes orientações, o modelo criado procurou explorar que quando se trata de uma missão com orientação profissional, a identidade profissional será aquela que mais influenciará o tipo de Chamamento, portanto, estaremos perante um Chamamento Profissional. Quando a missão tem orientação organizacional, isto é, um indivíduo que queira trabalhar em determinada organização, independentemente da função a desempenhar e que aquilo que procura é estar nesta organização a contribuir para o bem da mesma e de quem la trabalha, então o Chamamento será um Chamamento organizacional, em que a identidade organizacional mais influencia essa percepção. Contudo, poderá acontecer que um indivíduo tenha um chamamento tanto para com o seu trabalho como para com a sua organização e como tal que tenha um Chamamento Pleno. Neste Chamamento Pleno existe a conciliação entre a identidade organizacional, a identidade profissional, a identidade individual e entre a missão de vida do indivíduo. Este modelo não vem criar novos conceitos de chamamento, nem atribuir uma justificação causal à forma como os indivíduos percecionam o seu trabalho, vem si explorar o conceito em si e ajudar na compreensão desta dimensão. O modelo criado, a partir dos dados recolhidos, permite perceber que embora o chamamento tenha uma missão, tal poderá ter orientações distintas em função da identidade e que se o trabalho

realizado conciliar as várias identidades, então poderemos estar perante um Chamamento Pleno. A matéria em torno do significado que o trabalho tem nas nossas vidas, ainda terá de percorrer um longo caminho e, tal como a sociedade se desenvolve, também as profissões, organizações e o próprio indivíduo estão constantemente a desenvolver as suas características, valores, crenças e rituais. Desta forma, a identidade também acompanha a perceção que os indivíduos têm do seu trabalho e portanto está igualmente em construção.

As práticas adotadas e utilizadas pelos gestores de recursos humanos, têm um efeito direto nos *out comes* (atitudes e comportamentos) dos seus colaboradores. Por sua vez, estas práticas influenciam o desempenho (Paauwe & Richardson, 1997). A relação descrita existe, mas é sempre influenciada por variáveis contingências, como por exemplo a dimensão da organização, tecnologia, idade etc. ou seja, entre outras, a identidade. Se o chamamento é uma construção então os gestores de recursos humanos podem ajudar os seus colaboradores a criarem o seu chamamento, isto é, ajudar a descobrir ou redescobrir o seu talento, aliando a identidade ao seu trabalho. Se estar motivado e inspirado são dois pilares essenciais para que se atingirem níveis mais elevados de performance, então os Gestores de RH, ao criarem medidas que ajudem os seus colaboradores a trabalharem de acordo com o seu chamamento e talento, estão consequentemente a potenciar níveis mais elevados de performance uma vez que trabalhar de acordo com o chamamento leva os indivíduos a estarem mais inspirados e motivados. Em suma, o presente estudo procurou, através do modelo criado, contribuir para a compreensão teórica e prática desta dimensão, de forma a ajudar as organizações e profissionais a desenvolverem um trabalho que lhes confira mais significado.

A utilização do *design* da Grounded Theory tem algumas limitações a nível da validade do constructo e na validade tanto interna como externa, mas este estudo procurou atenuar estas limitações, realizando uma análise mais profunda a temáticas que ajudam a compreender o Chamamento. Para além disso, o facto de se ter recorrido a uma metodologia qualitativa, limitou a mensuração de algumas categorias e aspetos importantes para que se compreenda ainda melhor o tema e se meça alguns dos fenómenos identificados. Em estudos futuros, aconselha-se que o modelo seja exaustivamente estudado e explorado e que se estenda a mais indivíduos e organizações, de forma a comparar as dimensões identificadas e, se possível, identificar novas. Por

outro lado, sugere-se que com base nas questões levantadas ao longo de toda a investigação, se proceda à solidificação dos conceitos emergentes, de forma a conferir à disciplina e à gestão de talento, novas políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e, como tal, que criem planos que contribuam para o bem-estar organizacional, para a sintonia do trabalho com a vida pessoal e, portanto, para a construção de um Chamamento Pleno.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALASUUTANI, P. (1995). *Researching Culture: qualitative methods and cultural studies*. London: Sage.
- ALBERT, S. & Whetten, D. (1985). *Organizational Identity*. In L. L. Cummings and B. M. Staw, *Research in Organizational Behaviour*, 7: 263-295. Greenwich: JAI.
- ANTUNES, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, SP: Boitempo.
- ARTHUR, M. e ROUSSEAU, D. *Introduction: the boundary less career as a new employment principle*. Em: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Org.) *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press, 1996.
- ARVEY, R. D., Harpaz, I., Liao, H. (2004). *Work centrality post-award work behavior of lottery winners*. *The Journal of Psychology*, 138(5), 404-420.
- ASHMOS, D. & Duchon, D. 2000. *Spirituality at Work. A Conceptualization and Measure*. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- BARTEL, C. (2001). *Social comparison in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification*. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3): 379-413.
- BAUGNET, L. (1998). *L'identité sociale*. Dunod: Paris.
- BERGER, J. & OFFE, C. (1989). *O futuro do mercado de trabalho: a necessidade de complementação de um princípio distributivo*. In: OFFE, C. *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho"*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, v.1
- BOCK, A. (1999). *A psicologia a caminho do novo século: identidade profissional e compromisso social*. *Estudo de Psicologia* 4(2), 315-329.
- BOYATZIS, R., McKee, A., & Goleman, D. (2002). *Reawakening Your Passion for Work*. *Harvard Business Review*, 80(4), 86-94.
- BRICKSON, S. (2000). *The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings*. *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1, pp. 82-101.

- BROWN, A. & Starkey, K. (2000). *Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective*. The Academy of Management Review Vol. 25, No. 1, pp. 102-120
- BUNDERSON, J. e Thompson, J. (2009). *The Call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work*. Administrative Science Quarterly, 54:32-57.
- CALDAS, M. & WOOD JR. (1997). *Identidade Organizacional*. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, p. 06-17.
- CÂMARA, P. B., (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- CARMO, H., e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CASTELLS, M. (1997, second edition, 2004). *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. II. Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell. ISBN 978-1-4051-0713-6.
- CHARMAZ, K. (1990). *Discovering Choric illness: using grounded theory*. Sociology of health and illness, 30, 1161-1172.
- COHEN, L., Manion, L. e Marrison, K. (2000). *Research methods in education*. 5ª Edi. Londres: Routledge.
- CODO, Wanderley. Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DECI, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
- DENZIN, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DEY, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*.
- DIK, B. J., Duffy, R. D., & Eldridge, B. M. (2009). *Calling and vocation in career counseling: Recommendations for promoting meaningful work*. Professional Psychology: Research and Practice, 40, 625-632. doi: 10.1037/a0015547
- DUTTON, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). *Organizational images and member identification*. Administrative Science Quarterly, 39 (2): 239-263.

- ELANGO VAN, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). *Callings and organizational behavior*. Journal of Vocational Behavior, 76, 428-440. doi: 10.1016/j.jvb.2009.10.009
- ERIKSON, E. H. (1959). *Identity and the Life Cycle*. New York: International Universities Press.
- FERNANDES, K. e ZANELLI, J. (2006). *O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v.10, n.1.
- FINEMAN, S. (2000). *Emotion in organizations*. London: SAGE.
- FIOL, C. (1991). *Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1): 191-211.
- GIDDENS, A. (2009). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GILLAM, J.E., Reivich, K.J., & Shatté, A.J. (2001). *Building optimism and preventing depressive symptoms in children*. In E.C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism* (pp. 301-320). Washington, DC: American Psychological Association.
- GLASER, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine De Gruyter.
- GRANT, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). *I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance*. Journal of Applied Psychology, 95, 108-121
- HACKMAM, J., & Oldham, G. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- HALL, D., & Chandler D. (2005). *Psychological success: When the career is a calling*. Journal of Organizational Behavior, 26, 155-176.
- HALL, S. (2009). *A Identidade cultural na pós-modernidade*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Ed DP&A.
- HATCH, M. J. & Schultz, M. (1997). *Relations between Organizational Culture, Identity and Image*. European Journal of Marketing, 31 (5/6): 356-365.
- HERZBERG, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 65(5), 109-120.

- HIRSCHI, A. (2011). *Callings in career: A typological approach to essential and optional components*. Journal of Vocational Behavior, 79(1), 60-73. Doi: 10.1016/j.jvb.2010.11.002
- HOLLAND, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (Vol. 3rd). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HORST, B. (1956). *Job, Carrer, vocation: The difference is in the Calling*. Coshen Colleague, Alumni: Bulletin.
- HUGHES, E. C (1958). *Men and their work*. Glencoe: Free Press.
- KAPLAN, H.R. (1987). *Lottery winners: The myth and reality*. Journal of Gambling Behavior, 3 (3), 168-178.
- KOHN, M. & Carmi S. (1983). *Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing Corporation.
- LAWLER, E. (1989). *The Strategic Design of Reward System, The Centre for Effective Organizations, Graduate School of Business Administration, U.S.C: Los Angels*.
- MACHADO, H., *A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise*. Revista de Administração Contemporânea, vol.7 no.spe Curitiba, 2003.
- MAFFESSOLI, M. No fundo das aparências. Petrópolis: Vozes, 1996. O tempo das tribos. 2.ed. São Paulo: Forense Universitária, 1998.
- MASLOW, A. (1968). *Toward a Psychology of Being* (2nd Ed.). New York: D. Van Nostrand Co.
- MAYO, Elton (1962). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The
- MAYO, Elton (1975). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul (1ª edição em 1945).
- MAEL, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13, 103–123.

- MEYER, J. P., Irving, P. G. e Allen, N. J. *Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment*. Journal of Organizational Behavior, 19(1), 29-52, 1998.
- MIGUEL, C. e Thomas, W. *A identidade organizacional*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 1, 1997.
- MORSE, N. e Robeet, W. (1955). *The Function and meaning of work and the job*. American Sociological Review. Vol 20, No 2 , Apr. 1955.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.
- NORTON, D. (1976). *Personal Destinies: A Philosophy of Ethical individualism*. Princeton: Princeton University Press.
- OLIVEIRA, S., Piccinini, V., Fontoura, D., & Schweig, C. (2004). *Buscando o sentido do trabalho*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- PALMA, P., Lopes, M. (2012). *Paixão e talento no trabalho: trabalhar (e viver) com paixão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PINDER, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- QUIVY, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Publicações
- RICOUER, P. (1990). *O si mesmo como um outro*. São Paulo: Papirus.
- ROBBINS, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- ROSSO, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*. Research in Organizational Behavior, 30, 91-127
- SAINSANLIEU, R. (1977). *Identité au travail les efefets culturels de l'organisation*. Paris: Press de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- SECO, V. & Lopes, M. (2013). *Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement*. Open Journal of Leadership, 2, 95-102. doi: 10.4236/ojl.2013.24015.



- SELDÉN, L. (2005) *On grounded theory: with some malice*. Journal of Documentation, London, v.61, n.1, p.114-129.
- SIEVERS, B. (1990). *Além do Sucedâneo da Motivação*. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, v. 30, n. 1.
- SILVA, T. (2000). *Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Ed Vozes.
- SNOWDON, D. (1986). *The Nun Study*. Sanders-Brown Center on Aging. University of Kentucky Chandler Medical Center.
- SOUSA, F. (2012). *A actividade como disciplina científica*. Meubook, S.L. Santiago de Compostela.
- SOUSA, M et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- STRAUSS, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- TAJFEL, H. & Turner, J. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*. In W. Austin and S. Worshel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey: Brooks/ Cole.
- TAJFEL, H. (1982). *Social Psychology of Intergroup Relations*. Annual Review of Psychology, 33: 1-39.
- TAJFEL, H. (1983). *Grupos Humanos e Categorias Sociais*. Estudos em Psicologia Social. Lisboa: Livros Horizonte. Tradução: Lígia Amâncio.
- TAYLOR, S. J., and Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*, third edition. New York: Wiley
- TOLFO, S., Piccinini, V. (2007) *Sentidos e significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros*. Psicologia & Sociedade: 19, Edição Especial 1: 38-46.
- WALSH, K. & Gordon, J.R. (2008). *Creating an Individual Work Identity*. Human Resource Management Review, 18(1), 46-61.
- WEBER, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Translated by Talcott Parsons. London and New York: Routledge Classics.

- WELLS, K. *The strategy of grounded theory: possibilities and problems*. Social Work Research, Washington, DC, v.19, n.1, p.33-37, Jan./Apr. 1995.
- WHETTEN, D. & Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Sage Publications (Thousand Oaks, Calif.)
- WIENER, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. Academy of Management Review, 7(3), 418-428.
- WIEVIORKA, M. (2010). *Nove Lições de Sociologia*. Lisboa: Teorema.
- WRZESNIEWSKI, A. & Dutton, J. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. The Academy of Management Review Vol. 26, No. 2, pp. 179-201
- WRZESNIEWSKI, A. (2010). *Callings*. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- WRZESNIEWSKI, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler.
- WRZESNIEWSKI, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (June 2010). *Turn the job you have into the job you want*. Harvard Business Review, 114-117
- WRZESNIEWSKI, A., McCauley, C., Rozin, P. e Schwartz, B. (1997). *Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work*. Journal of Research in personality 31, 21-33.

Outras fontes de dados:

Milward Brown, (2013). *Innovation Survey*. Millennial Survey da Deloitte Touche Tohmatsu Limited

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA**

### **Identidade Organizacional**

---

Q1. Descreva a sua organização

Q2. Que adjetivos a definem

Q3. Quais os seus pontos fortes e fracos?

---

### **Identidade Profissional**

---

Q4. Descreva o que faz na sua organização

Q5. Qual considera ser o objetivo da sua organização

Q6. Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz

---

### **Identidade Pessoal**

---

Q7. Que adjetivos o definem?

Q8. Identifique os seus pontos fortes e fracos

Q9. O que se imagina a fazer no futuro?

---

### **Significado do Trabalho**

---

Q10. Porque escolheu este trabalho (Wrzesniewski, 2003)

Q11. Qual a importância do trabalho na sua vida (Wrzesniewski et al, 1997; Oliveira et al, 2004; MOW, 1987)

Q12. Considera o seu trabalho recompensador? Porquê?

Q13. O trabalho que realiza é importante? (Spreitzer, 1995; Pratt & Ashforth, 2003)

Q14. Qual o contributo do seu trabalho? (Oliveira et al, 2004)

Q15. Gosta do que faz e porquê (Wrzesniewski, 2005; Palma & Lopes, 2012)

---

## ANEXO 2 – ENTREVISTAS

### Entrevista nº1, CR – Grupo A

Feminino, 28 anos, técnica de informática

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR. Descreva a sua organização</p> <p>CR: Multinacional que opera no ramo das Tecnologias da informação, com clientes tanto de nível privados como público.</p> <p>IR Que adjetivos a definem</p> <p>CR; diria que Profissional. Bom ambiente de trabalho e Empresa jovem.</p> <p>IR Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>CR: ah Pontos fortes: Bom ambiente de trabalho; Colaboradores profissionais e boas pessoas (risos); Muito virada ao negócio.</p> <p>IR: e os menos positivos?</p> <p>CR: também o facto de ser Muito virada ao negócio.</p>	<p>Multinacional Jovem Bom ambiente de trabalho</p>	<p>Identidade Organizacional</p>
<p>IR: Descreva o que faz na sua organização</p> <p>CR: Sou Consultora informática.</p> <p>IR; Qual considera ser o objetivo da sua profissão?</p> <p>CR: Prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, aumentando sempre o nº dos mesmos, assim como conseguir mais projetos a cada ano.</p> <p>IR Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>CR: Primeiro, Paciência; 2º Capacidade de encaixe na “personalidade” dos variados clientes; 3º Horários loucos muitas das vezes; e 4.º Vontade de fazer um bom trabalho;</p>	<p>Consultora Prestar um serviço de qualidade Aumentar o nº clientes Sem horário</p>	<p>Identidade Profissional</p>
<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>CR: Inteligente. Teimosa. Atenciosa. Desenascada.</p> <p>Q8. Identifique os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>CR: Pontos fortes: Gosto de novos desafios e de continuar a aprender novas ferramentas, o que na área da informática não faltam. Acho que me enquadro bem a trabalhar em equipa. Hum.. Pontos fracos: Por vezes pouca paciência (risos)</p>	<p>Competente; Procura novos desafios na sua área; Quer continuar na mesma área</p>	<p>Identidade Pessoal</p>

<p>IR: O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>CR: Provavelmente irei continuar pela mesma área independentemente da ferramenta ou linguagem a utilizar.</p> <hr/> <p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>CR: Foi por acaso. O curso escolhido foi um pouco ao acaso.</p> <p>IR: Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>CR: Penso que equilibrada. Importante o suficiente para ser responsável com o trabalho que faço, mas sem deixar de ter vida própria por isso.. embora o trabalho já seja parte de mim.</p> <p>IR: Considera o seu trabalho recompensador</p> <p>CR: Sim</p> <p>IR: Porquê?</p> <p>CR: porque me faz sentir bem e porque ajudo os outros</p> <p>IR: O trabalho que realiza é importante?</p> <p>CR: Acredito que sim. Nos tempos de hoje a tecnologia é cada vez mais essencial no trabalho das mais diversas empresas, organizações ou no sector público e o trabalho que a empresa faz ajuda nessa atualização por parte dos seus clientes.</p> <p>IR: Qual o contributo do seu trabalho?</p> <p>CR: Depende muito dos clientes para os quais acabo por trabalhar, mas gosto de acreditar que tornamos o trabalho dos nossos clientes mais fácil ou mais visível ao exterior consoante os casos.</p> <p>IR: Gosta do que faz e porquê?</p> <p>CR: Sim. Gosto dos desafios que existem a toda a hora e do ter que estar sempre a descobrir uma maneira nova e melhorada de fazer alguma coisa.</p> <hr/>	<p>Trabalho escolhido ao acaso; gosta do que faz, quer continuar a fazer o mesmo independentemente da área o tecnologia</p>	<p>Significado do trabalho</p>
---	---	--------------------------------

**Entrevista nº2, IM – Grupo A**  
Masculino, 30 anos, técnico de informática

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>Q1. Descreva a sua organização</p> <p>IM: A minha organização é .... Grande (pausa).... Tem</p>	<p>Multinacional, Vastos conhecimentos;</p>	<p>Identidade</p>

<p>equipas multidisciplinares, com vários níveis de senioridade e várias áreas de expertise... atua no mercado português, ao nível das TI mas... como é multinacional atua também em mercados internacionais.... O que é muito bom porque permite adquirir um conhecimento mais vasto de tecnologias...</p> <p>IR: Que adjetivos a definem</p> <p>IM - Adjetivos?</p> <p>IR – Sim, que características, que adjetivos definem a sua organização?</p> <p>IM – ah... tradicional, inovadora, de grande nome....</p> <p>Q3. Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>IM: Os pontos fortes, diria que ... são... ah ser multinacional, ser reconhecida no mercado, cada colaborador aqui pode ter a oportunidade de ingressar em projetos de grande dimensão, que enriquecem certamente a sua experiencia profissional... Por outro lado é bastante rigorosa nas suas metodologias de trabalho e ... ah ..... leva a um .. faz com que todos desenvolvam a tecnologias e as aplicações, bem documentadas e seguindo práticas muito bem implementadas e desenvolvidas.</p>	<p>Inovadores Tradicional Rigorosa</p>	<p>Organizacional</p>
<p>IR: Descreva o que faz na sua organização</p> <p>IM: Quando estava praticamente a terminar a licenciatura no ISEL, decidi começar à procura de trabalho. Na altura, comecei a trabalhar em PHP numa pequena empresa de associações voluntárias... depois fui evoluindo e percebendo que pretendia ser web developer... ah ... fiz alguns projetos, de pequena dimensão... mas não me deixavam realizado... decidi continuar a investir na minha formação e tirei alguns cursos técnicos e algumas certificações... depois a oportunidade surgiu .... E vim para aqui...Atualmente estou inserido numa equipa de desenvolvimento e modernização aplicacional... faço sobretudo websites... trabalho com web designers também... e se não fossem eles ... não tinha aprendido a desenhar um site e a perceber .... A importância das cores, da fonte e de todos os conteúdos... ao principio é difícil transformar requisitos em linhas de código... e não</p>	<p>Modernização aplicacional; Olhar crítico; Forte sintonia entre o que faz, a sua profissão e a empresa</p>	<p>Identidade Profissional</p>

<p>simples linhas de código... são linhas de código que, por exemplo.... (risos) façam um botão em formato de flor ou um botão com duas cores ....</p> <p>IR- O que mais lhe agrada no trabalho que desenvolve?</p> <p>IM- Programar...</p> <p>IR- e porquê?</p> <p>IV- Sempre tive esta paixão... inventar as coisas, ser criativo....</p> <p>IR – Consegue dar mais detalhes?</p> <p>IM – Quando era criança gostava de jogar jogos de computador e aquilo fascinava-me (risos)... então decidi que queria fazer jogos de computador... queria perceber como é que aqueles bonecos andavam no ecrã e qual era toda aquela lógica.... Como era bom aluno em matemática.... Decidi vir para o ISEL... e a partir daí as coisas foram se desenvolvendo....</p> <p>IR – Mas atualmente não desenvolve jogos, como se deu essa passagem?</p> <p>IM – Pois não.... Conheci algumas linguagem... comecei a estagiar nesta área e pronto...</p> <p>IR – Ainda gostava de um dia desenvolver jogos...?</p> <p>IM – Não... (risos)... no Isel tive um ou dois projetos em que tive de construir um jogo e claramente... aquilo não era futuro para mim...</p> <p>IR- Então e o que é que procura para o seu futuro?</p> <p>IM – Ah... boa pergunta.... Eu quero sem dúvida continuar a programar, a desenvolver... a fazer o que faço.....</p> <p>IR- Seguindo a tendência de evoluir para gestor de projeto ou coordenador técnico?</p> <p>IM – Não... os meus soft skills não dão para isso... e não me revejo nessas funções.... Programar é o meu lugar... provavelmente vou evoluir para um programador sénior... mas só porque vou ter mais conhecimentos que os outros...</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p>	
--	--



<p>IM: Na minha profissão é necessário conseguir ter um olhar crítico sobre o meu próprio trabalho... por vezes não é fácil .... Porque sabemos que alguns requisitos de clientes são irreversíveis... e que para eles é algo que aparentemente é simples... mas em funções e em código é.. muito complexo!. É preciso ser criativo... para transformar os requisitos funcionais e técnicos numa página web...ah e agora .... É preciso estar sempre a par das novas evoluções tecnológicas... redes sociais que integram a página etc...</p>		
<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>IM: Sou trabalhador, trabalho bem sob pressão.... Fui aprendendo...facilmente trabalho com pessoas de outras culturas... Não gosto de trabalhar em ambientes desorganizados... e em projetos sem planos traçados.... Felizmente que as coisas aqui não são assim--- (pausa)</p>	<p>Dedicado Conexão com a empresa Paixão Organizado</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>IM: Tal como já expliquei.... Foi pela minha paixão pelos computadores e jogos de computadores... depois este sentimento foi crescendo em torno da programação de websites...</p> <p>IR: Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>Ah... (pausa)... isto foi o que sempre quis... desenvolver nasceu comigo... a minha aptidão para a matemática.... Para a criatividade... nasci, felizmente, assim...</p> <p>Q12. Considera o seu trabalho recompensador? Porquê?</p> <p>IM: Muito... é um trabalho desgastante... não nos dá muita visibilidade internamente e para o exterior... mas é recompensador</p> <p>IR – Pode explicar um pouco melhor?</p> <p>IM – estou sempre a programar.... O cliente final às vezes vê através de um comercial a página que desenvolvi... mas não sabe que fui eu... claro que pontualmente tenho reuniões com os clientes... para explicar alguns detalhes técnicos e do ponto de vista funcional...Mas é muito emocionante ver um trabalho bem desenvolvido... ficar satisfeito com o meu próprio</p>	<p>Paixão, Motivador: Conexão entre trabalho e a identidade da organização Felicidade</p>	<p>Significado do trabalho</p>

<p>trabalho.. Às vezes acrescento funcionalidades que o cliente não queria... mas que sei que vão ajudar o negócio do cliente... e que no final do dia... vai ter um maior impacto... gosto de usar a imaginação e aperfeiçoar as coisas. Mesmo que não as peçam...</p> <p>IR:. Gosta do que faz e porquê?</p> <p>Gosto muito... já referi esta paixão que tenho... gosto pelo gozo que me dá.. os desafios... criar páginas... dar vida a ideias... e depois sei que a minha criatividade vai ser útil alguém... se desenvolver uma página acessível ... o acesso à informação é muito mais fácil... e amigo do utilizados... é importante... claramente.</p>		
--	--	--

### Entrevista nº3, VC – Grupo

Feminino, 41 anos, técnica/ consultora de informática

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR Descreva a sua organização</p> <p>Cv – A minha organização atua no desenvolvimento de soluções e integração de sistemas e no desenvolvimento de soluções de infra-estruturas</p> <p>IR: Que adjetivos a definem</p> <p>Ah... é grande, tradicional, multinacional e rigorosa</p> <p>IR:. Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>VC: Os pontos fortes da empresa são claramente as pessoas... antigamente existiam mais técnicos mais velhos.. hoje a empresa foi-se tornando mais jovem, mais cheia de potencial... Somos bons no que fazemos</p> <p>IR: e os pontos a melhorar, o que gostava de mudar?</p> <p>VC: Gostava de melhorar a formalidade, por vezes é muito formal</p>	<p>Multinacional;; Grande Jovem Com potencial</p>	<p>Identidade Organizacional</p>
<p>IR: Descreva o que faz na sua organização</p> <p>VC: Sou consultora de infraestruturas, desenvolvo soluções para clientes e vendo tecnologia, instalo e dou formação.</p> <p>IR: Qual considera ser o objetivo da sua profissão.</p>	<p>Desenvolve Soluções Ajudar o cliente Versatilidade</p>	<p>Identidade Profissional</p>

<p>VC: É essencial, ajuda os clientes a desenvolverem o seu negócio e a atingirem os seus objetivos.... Com a experiência, vou adquirindo novas técnicas e formas de auxiliar os clientes</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>VC: É necessário ser sociável, falar bem e escrever, falar várias línguas.. saber diversos conceitos e estar constantemente a atualizar o conhecimento...</p> <p>IR: Como é trabalhar numa área maioritariamente masculina?</p> <p>VC: Risos... é um desafio</p> <p>IR: Como é que se deu o interesse nesta área?</p> <p>VC: .. bem, nem sei muito bem, começou no secundário... concorri depois para a faculdade e entrei... depois como eu gostava muito de matemática e a informática tinha futuro...</p> <p>IR: Tinha várias colegas, raparigas?</p> <p>VC: Não, eramos três (risos)... ah às vezes era complicado.. nem sempre me sentia integrada... mas os rapazes como viram que eu tinha talento para a informática e que era aplicada.... Foi ... como... ah .. comecei a ganhar o seu respeito.</p> <p>IR: Voltando m pouco atrás, gosta do que faz?</p> <p>VC: Gosto muito, hoje em dia trabalho num mundo rodeado de homens e é uma mais-valia... nós mulheres temos características que nos distinguem.. e nos tornam diferentes profissionalmente..</p> <p>IR: quer pf. referir alguns exemplos</p> <p>VC: Ah.. por exemplo somos mais frias, fazemos mais tarefas em simultâneo e lido melhor com a pressão</p> <hr/> <p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>VC: A escolha deste curso deu-se logo no secundário, quando entrei para o curso tecnológico.. e foi como referi... o gosto pela matemática e computadores.</p> <p>IR:.. Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>VC: O trabalho é recompensador. Trabalho exatamente na área que gosto, trabalho em equipa o que me permite aprender muito, mesmo com os mais juniores saídos da faculdade</p>	<p>Comunicativa; De fácil adaptação; Aplicada</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
--	---	---------------------------

<p>IR: O trabalho que realiza é importante?</p> <p>VC: Eu gosto de acreditar que sim (risos)... é um trabalho desgastante, lida com muita pressão, não temos horário, são fins-de-semana, às vezes feriados... ah... existem coisas pessoais que acabam por ficar para segundo plano.... Mas é um trabalho útil... ajuda na evolução do país ..não poderia querer mais...</p> <p>IR: Gosta do que faz e porquê?</p> <p>VC: Pela mesma razão... gosto do que faço e sei que ajudo os outros.</p>	<p>Gosto pelo que faz; Trabalho fora de horas; Útil</p>	<p>Significado do trabalho</p>
---	---	--------------------------------

#### Entrevista nº4, AC - A

Masculino, 25 anos, consultor/ técnico de informática

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR: Descreva a sua organização pf...</p> <p>AC: Somos uma multinacional americana, temos várias soluções de negócio, desde a área da segurança, a infraestruturas e ao desenvolvimento de soluções.. somos especializados em tecnologias de ponta sobretudo MSsoft, temos vindo a apostar em novas áreas e mercados... temos uma dimensão considerável e estamos presentes em mais de 100 países</p> <p>Q3. Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>AC: todos os que enumerei... temos bons profissionais</p>	<p>Multinacional; Grande dimensão; Inovadora</p>	<p>Identidade Organizacional</p>
<p>IR Pode pf. descrever o que faz na sua organização</p> <p>AC: Sou técnico de informática e também consultor, desenvolvo soluções seguras e de certa forma ajudo os parceiros e a minha empresa.</p> <p>IR: Qual considera ser o objetivo da sua profissão.</p> <p>AC: sem dúvida solucionar problemas dos nossos clientes</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>AC: hum.. é necessário ter um forte espirito de equipa; ter sentido de responsabilidade; ser comunicativo etc..</p>	<p>Consultor; Ajudar os outros; Espirito de equipa; Muita responsabilidade</p>	<p>Identidade Profissional</p>

<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>AC: sou solidário... gosto de ajudar, simpático, responsável</p> <p>IR: Identifique os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>AC: os fortes os mesmos.. a melhorar às vezes sou um pouco tímido (risos)</p> <p>IR: O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>AC: estou aberto a oportunidades desde que sejam na minha área, gosto do que faço e quero continuar nesta área.</p>	<p>Solidário; Simpático; Responsável:</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR Porque escolheu este trabalho?</p> <p>AC: Comecei por frequentar uma academia e optei por enveredar por este trabalho, desafiante e motivador</p> <p>IR: Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>AC: o trabalho desafia-me diariamente, às vezes é stressante e exaustivo... mas faço o que sempre quis. Nunca tenho aquele pensamento de ..hum nunca mais é sexta algo assim (risos)</p> <p>IR: Qual o contributo do seu trabalho?</p> <p>AC: estou mais ligado agora à área de segurança, dentro da informática e portanto o meu trabalho não poderia ser mais útil.. hj em dia tudo anda em torno de ambientes seguros.. o que me faz ter muita responsabilidade nos projetos... são sempre questões críticas, confidenciais etc.</p> <p>IR: Gosta do que faz portanto?</p> <p>AC: Sim, muito e quero continuar a fazer o que gosto.</p>	<p>Importante; Desafiante; De grande responsabilidade; Trabalha na área que gosta e sente-se motivado</p>	<p>Significado do trabalho</p>

**Entrevista nº5, JF – Grupo A**  
Masculino, 26 anos, consultor informático

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>Q1. Descreva a sua organização</p> <p>JF: é uma empresa de IT, consultora, grande, muitas pessoas e está em vários países</p> <p>Q2. Que adjetivos a definem</p> <p>JF: evoluída, inovadora, tradicional ao mesmo tempo e ... e preocupada com os seus profissionais</p> <p>Q3. Quais os seus pontos fortes e fracos?</p>	<p>Consultora; Grande dimensão</p>	<p>Identidade Organizacional</p>



<p>Q2. Que adjetivos a definem</p> <p>DL: é grande, tem bons profissionais</p> <p>Q3. Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>DL: competente, tem bons parceiros de negócio e bons profissionais</p> <hr/> <p>Q4. Descreva o que faz na sua organização</p> <p>DL: faço desenvolvimento web, de aplicações.. em clientes normalmente do sector público... é uma +área que me tenho especializado e que tenho adquirido alguns conhecimentos.. mas mais a nível do negócio, ok?</p> <p>Q5. Qual considera ser o objetivo da sua profissão.~</p> <p>DL: ah... é desenvolver soluções</p> <p>Q6. Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>DL: è preciso ser criativo, ter orientação a resultado e não ter horários(risos)</p>	<p>Desenvolvimento de aplicações</p> <p>Criatividade</p> <p>Orientação a resultados</p>	<p>Identidade Profissional</p>
<p>Q7. Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>DL: sou responsável, sou um pouco tímido, sou muito profissional e sou perfeccionista... sou informático..</p> <p>Q8. Identifique os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>DL: fortes, ora bem... ser profissional e fracos: ah... preciso de mais umas certificações</p> <p>Q9. O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>A continuar a fazer o que faço</p> <p>IR: não se imagina noutra área ou com outras funções?</p> <p>DL: não... gosto do que faço</p>	<p>Perfeccionista;</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>Q10. Porque escolheu este trabalho?</p> <p>DL: porque tirei uma licenciatura no ISEL e fui gostando das matérias e das cadeiras mais práticas e depois percebi que gostava deste trabalho</p> <p>Q11. Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>A todos os níveis, satisfaz-me e dá-me prazer</p> <p>Porque?</p> <p>Está-me sempre a desafiar... leva-me ao limite .. e isso é bom..</p>	<p>Continuar na mesma área independente da empresa;</p> <p>Fonte de realização</p>	<p>Significado do trabalho</p>

Q13. O trabalho que realiza é importante?		
Sim, é, quero continuar na área aqui ou noutro lado.		

### Entrevista nº15, NE - JOB

Masculino, 30 anos , consultor/ técnico de informática

Entrevista Transcrita	Categorias emergentes	Dimensão
<p>IR: Vou pedir-lhe que pf. me descreva a sua empresa</p> <p>NE: .... é uma empresa multinacional, com sede nos EUA, que atua na área da consultoria de sistemas e tecnologias de informação, constituída por, ah... aproximadamente 100 pessoas.</p> <p>IR: e que adjetivos é que acha que a definem?</p> <p>NE: Multinacional, multidisciplinar, algo rígida nas regras e normas internas e algo antiquada.</p> <p>IR: Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>NE: Pontos fortes, pontos fortes: a multidisciplinaridade a nível de áreas de mercado, a competência de alguns elementos, a versatilidade de horários. Como Pontos fracos: rigidez de regras e normas internas, falta de ambição, falta de capacidade de inovação e de arriscar no mercado.</p>	<p>Multinacional, Grande dimensão; Antiquada, Rigorosa Falta de ambição Rígida na normas Pouco inovadora</p>	<p>Identidade Organizacional</p>
<p>IR: Pode pf. referir e Descrever o que faz na sua organização?</p> <p>NE: Sim, sou Consultor de Business Process Management</p> <p>IR: e isso traduz-se no seu dia-a-dia em quê?</p> <p>NE: traduz-se na melhoria na obtenção de resultados através da reengenharia e otimização de processos de negócio ah... internos e/ou externos, de várias organizações.</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz...</p> <p>NE: É uma profissão que exige alguma capacidade de interação e empatia social, pois ...obriga a uma interpretação algo detalhada do modo de funcionamento de organizações e pessoas. Obriga também a uma capacidade de análise e filtragem da informação obtida, para identificação da que</p>	<p>Alcançar resultados; Otimizar o negócio; Capacidade de analisar a informação; Análise; Capacidade de síntese</p> <p>(O discurso do entrevistado demonstra algum discurso previamente pensado)</p>	<p>Identidade Profissional</p>



<p>realmente é importante. Requer também uma capacidade de síntese.</p>		
<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>NE: Tenho capacidade de aprendizagem e de adquirir competências multidisciplinares (pausa) Capacidade de trabalho em equipa. Serve?</p> <p>IR: Sim, esteja à vontade para refir os detalhes que quiser... e na sequência do que me disse, quais os seus pontos fortes e os que gostaria de melhorar?</p> <p>NE: Pontos fortes: Curioso, obstinado, capacidade de trabalhar em equipa; Como fracos, Obstinado, tendência para trabalhar individualmente em momentos mais complicados</p> <p>IR: O que se imagina a fazer no futuro? Não sei se já tinha alguma vez pensado sobre o assunto..</p> <p>NE: Sim, já... procuro de futuro fazer o mesmo, mas numa posição de gestão de vários projetos em paralelo.</p>	<p>Multidisciplinar, Individualista no trabalho que desenvolve;</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR: Porque razão escolheu este trabalho?</p> <p>NE: bem.. hum... Resultou do curso superior que, por sua vez, (pausa) foi escolhido por questões financeiras, por considerar que Eng. Informática traria melhores perspetivas.</p> <p>IR: e qual é importância do trabalho na sua vida?</p> <p>NE: PAra mim, o trabalho serve, essencialmente, como forma de obtenção de rendimentos .. que permitem aproveitar outras experiências que não estão ligadas ao trabalho.</p> <p>IR: Considera o seu trabalho recompensador? Porquê?</p> <p>NE: Sim, é recompensador a nível pessoal, pelas experiências obtidas através do conhecimento e da interação com diferentes pessoas (clientes) ao longo dos tempos.</p> <p>IR: O trabalho que realiza é importante?</p> <p>NE: É importante por se tratar de uma das áreas de negócio da empresa onde trabalho.</p> <p>IR: Gosta do que faz e porquê?</p> <p>Sim.</p> <p>IR: Porquê?</p> <p>NE: Permite-me aplicar os conhecimentos adquiridos durante</p>	<p>Job Obtenção de rendimentos Perspetivas futuras Razões económicas</p>	<p>Significado do Trabalho</p>

a minha formação universitária. Permite-me interagir com diferentes pessoas e personalidades (clientes). Sinto-me incluído numa empresa onde, mesmo que por vezes sem consequências, a minha opinião é ouvida e mesmo, por vezes, procurada.		
--	--	--

### Entrevista nº8, DC- Grupo B

Masculino, 27 anos, consultor/ técnico de informática

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR: Vou pedir-lhe que pf. me descreva a sua empresa</p> <p>DC: Mudei recentemente para esta empresa, porque a minha antiga não possuía aquilo que procurava e não me permitia desenvolver os meus conhecimentos. (pausa).. Acredito que esta Companhia tem aquilo que procuro e, como a vejo – é organizada, dinâmica, segue metodologias de desenvolvimento AGILE, o trabalho é na sua maioria desenvolvido em equipas. As equipas são constituídas pelos gestores de projeto, alguns séniores mas também por elementos mais juniores que ... já foram adquirindo tantos conhecimentos metodológicos. Por acaso é assim que eu aprendi no Técnico (Risos). O facto de ser uma multinacional e de já ter um conhecimento vasto e solido, permite-nos ter contacto com realidades que, infelizmente, algumas empresas nacionais – pequenas – não nos permitem. <u>Aqui nestes últimos 6/ 7 meses tenho sentido que finalmente estou no lugar certo. é tão bom (risos)!</u></p> <p>IR: Consegue descrever o que é que a organização faz?</p> <p>DC: A organização é uma multinacional, que atua na.. no mercado mundial (cerca de 100 países) na área das TI. Tem projetos de uma dimensão considerável e clientes muito importantes .... A equipa onde me insiro tem vindo a dar desenvolvimentos positivos ao país.</p> <p>IR: Qual considera ser o objetivo da sua profissão.</p> <p>DC: Sou essencialmente consultor e programador. A tecnologia faz-me sentir um eterno aluno de faculdade, cada dia é uma aprendizagem... cada cliente um professor novo. O objetivo é melhor o mundo do ponto de vista tecnológico e facilitar a</p>	<p>Ágil Multinacional Metódica Competente Grandes projetos Contributo positivo para o país</p> <p>Consultor/ Programador Melhorar o mundo tecnologicamente;</p>	<p>Identidade Organizacional</p> <p>Identidade Profissional</p>

<p>vida</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>DC: Sou, Perfeccionismo, tenho um olhar crítico e muita dedicação (risos)..</p>	<p>Facilitar a vida dos outros; Dedicação Perfeccionismo</p>	
<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>DC: Grande gosto pela área informática, sou, tenho um grande gosto pela aprendizagem e pela variedade tecnológica, gosto de boas práticas e de uma implementação de soluções – elegante (risos).</p> <p>IR: O que gostava de melhorar em si?</p> <p>DC: Boa pergunta.. mas diria que às vezes exagero um pouco neste gosto das boas práticas, às vez peço pouca ajuda... mas gosto de ajudar.</p> <p>IR: O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>DC: Terminar os estudo... (risos) falta-me a tese que já à alguns anos anda pendurada. Sinto que preciso de me dedicar a ela e não tenho tido esse tempo.. mas vejo nesta empresa uma boa oportunidade para isso Imagino-me nesta profissão ... na realidade se não o fizer .. não sei o que mais poderei fazer!</p>	<p>Realização de um trabalho com qualidade; Futuro nesta empresa; Identificação pela área</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>DC: (pausa longa) Hum, sinceramente não sei (risos) nunca tinha pensado sobre isso... algo natural.. diria... comecei pelos <u>jogos e a partir daí foi crescendo este gosto pela Tecnologia.</u></p> <p>IR: Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>DC: Dedico quase 80% do meu tempo a este trabalho... acho que quer dizer muito.</p> <p>IR: Considera o seu trabalho recompensador? Porquê?</p> <p>DC: Ui... esta pergunta... é daquelas difíceis..(risos)... é uma pergunta para 1000euros...O meu trabalho é muito recompensador do ponto de vista profissional e pessoal...não existem limites, basta olhar para as notícias e perceber que o mundo evolui fruto, também, da tecnologia. Há inovação em tudo o que fazemos e realizamos, não existe só uma forma correta de fazer as coisas... desenvolve aplicações, lidar com</p>	<p>O gosto pelo trabalho foi sendo construído; Dedica muitas horas do seu tempo ao trabalho; Contribui para a evolução da sociedade; Recompensador;</p>	<p>Significado do Trabalho</p>

os clientes... ah ... são desafios constantes. Depois de um dia, semanas e às vezes meses num mesmo projeto... quando chega ao fim e vejo o cliente e, acima de tudo a minha equipa satisfeita... diria que é recompensador... às vezes não só para mim... para nós 8. (nota: a equipa deste entrevistado é de 8 elementos). Por fim... <u>gosto muito do que faço</u>		
--	--	--

### Entrevista nº9, JL- Grupo B

Masculino, 32 anos , manager de informática

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR: Descreva a sua organização</p> <p>JL: A empresa é muito boa..já estou nesta casa desde que saí da faculdade. Sinto que têm apostado em mim e no meu trabalho e isso motiva-me a fazer sempre mais e melhor. ah...É uma empresa que agora é jovem, já sofreu muitas mudanças desde a minha entrada... agora posso afirmar que somos todos consultores.</p> <p>IR: Quais os principais objetivos que definem a sua empresa?</p> <p>JL: Jovem, metódica e grande...muito grande</p> <p>IR: Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>JL: Ser grande é sem dúvida um marco importante para esta organização... o trabalho árduo de todos os colaboradores permitem que a empresa ah...ao longo de todos estes anos fosse sendo reconhecida no mercado e... e hoje é uma empresa com um grande nome e reconhecida não só pela tecnologia de ponta, mas pelos seus bons profissionais. Porque, inicialmente a empresa era muito orientada ao negócio e, ainda o é, mas creio que temos assumido posições – enquanto managers- que elevam a criatividade e união das equipas.</p>	<p>Motivadora; Jovem; Grande dimensão; Metódica; Profissional; Criatividade;</p>	<p>Identidade Organizacional</p>
<p>IR: Descreva o que faz na sua organização</p> <p>JL: Comecei como estagiário, ainda estava a concluir a licenciatura.... Depois comecei a evoluir rapidamente dentro da empresa. Lembro-me que quando entrei <u>só me imaginava a programar, a gestão e coordenação técnica de equipas era algo que não me imagina, nunca (risos) a fazer</u>.!!!! Mas com o tempo, foi tirando formações e fui desenvolvendo</p>	<p>Ensinar; Coordenar tecnicamente equipas; Motivar os colegas;</p>	<p>Identidade</p>

<p>as minhas áreas de expertise no desenvolvimento aplicacional, de tal forma que dei por mim a ensinar os elementos mais juniores das equipas de projeto em que estava inserido. A cooperação reconheceu isso em mim e foi apostando nos meus soft-skills... e hoje sou manager na empresa e tenho a meu cargo cerca de 10 elementos.</p> <p>IR: Qual considera ser o objetivo da sua profissão?</p> <p>JL: O principal objetivo da minha profissão é <u>coordenar a equipa do ponto de vista técnico</u> e também lidar com os diferentes perfis comportamentais dos meus colegas. Nós, técnicos, muitas das vezes esquecemo-nos que para além de darmos ao dedo e de negociarmos preços com os clientes... estamos sempre a lidar com pessoas... Por exemplo, quando comecei a aumentar a equipa da minha área de expertise, fui sendo integrado nas entrevistas de recrutamento e, antes, os RH deram-me uma pequena formação... e eu não percebia entre aspas, nada do propósito daquela sessão. Porque não havia nada de validação técnica e só validação comportamental, qual o seu maior desafio, o que gosta de fazer, como se sente a trabalhar em equipa... como gosta de desenvolver a sua aprendizagem etc. etc. .... Aquilo para mim era só para encher conversa... mas à medida que fui assumindo mais responsabilidade na equipa... fui percebendo que de facto todas aquelas questões faziam sentido e fui percebendo que teria de conciliar os hard e os soft-skills da minha equipa se quisesse que ela funcionasse.</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>JL: Na minha profissão, o dia deveria ter 48 horas, tenho de gerir o ciclo de vida de um projeto, desde a análise de requisitos com o cliente, conseguir passar ao analista funcional, desenhar a arquitetura da solução, passar trabalho à equipa... ensinar... controlar e ajudar todos os elementos. <u>O trabalho mais difícil é motivá-la...</u> (risos)... quando sei logo desde cedo que aquele projeto em particular nada tem de</p>	<p>Profissional</p>
---	---------------------

<p>motivador... não é fácil sabes?</p> <hr/> <p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>JL: ah ...(risos).. sou Determinado.. hum .. tenho força de vontade, sou responsável e leal</p> <p>IR: Identifique os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>JL: hum.. (pausa) tenho tendência para o multitasking, em vez de me focar numa só atividade... faz parte da função mas por vezes tenho de definir prioridades e dar atenção total a só um tema....mas diria que tenho melhorado com a aprendizagem e experiencia...</p> <p>IR: O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>No futuro? ... quero ainda mais... acima de tudo quero ver a minha equipa chegar o mais longe possível. Mas, não quero deixar esta profissão e se possível gostaria de a continuar a fazer nesta casa.</p>	<p>Responsável; Determinado; Leal; Continuar na empresa; Orientado à equipa;</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<hr/> <p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>JL: Por Influência do meu irmão, que também já era engenheiro informático.</p> <p>IR: Qual é que a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>JL: Risos..... <u>o trabalho, a seguir à minha filha é tudo....</u> é difícil de explicar nas palavras mais corretas.. mas para que o teu trabalho fique bem... diria que o trabalho dá sentido àquilo que faço... mas várias certificações de gestão de projeto que fui realizando ... <u>fui percebendo que tinha talento para a coisa...</u> e não há nada melhor do que chegar a casa e sentir-me tranquilo e diria <u>mesmo feliz.</u></p> <p>IR: Considera o seu trabalho recompensador e Porquê?</p> <p>JL: Claro que sim.... Terá sempre de existir alguém... que leve aqueles rapazes para a frente... e porque lidamos com clientes muito importantes... e porque o nosso trabalho tem uma grande influência em toda a empresa.</p> <p>IR: O trabalho que realiza é importante?</p> <p>Bom, como já referi... todo o trabalho que desenvolvo é para o bem da equipa... se a equipa acabar e quiser ir embora... ficaria sem trabalho.... Bem poderia sempre voltar a</p>	<p>Grande representatividade do trabalho na vida; Sentido no que faz; Talentos; Felicidade</p>	<p>Significado do trabalho</p>

Grande representatividade do  
trabalho na vida;  
Sentido no que faz;  
Talentos;  
Felicidade

<p>programar.... Acho que ainda me lembro ... (muitos risos).</p> <p>Mas agora a sério, o meu trabalho, na minha opinião é mesmo muito importante.</p> <p>IR: Gosta do que faz e porquê?</p> <p>JL: Sim...hoje e sempre.</p> <p>IR: Obrigada pela sua disponibilidade, caso tenha alguma dúvida nas respostas que me forneceu.. poderei voltar a falar consigo?</p> <p>JL: Claro que sim... e boa sorte no trabalho!</p>		
--	--	--

### Entrevista nº10, MF – Grupo B

Masculino, 35 anos, consultor/ programador e gestor de equipa de projetos.

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR: Pode pf. descrever a sua organização...</p> <p>MF: A empresa, é uma multinacional Americana... que atua a nível de mercados públicos e do setor financeiro... devido à sua grande dimensão permite adquirir diversas competências técnicas e permite evoluir os talentos que já temos. Embora já tenha longos anos de existência... é e continua a ser jovem... inovadora mas sempre tradicional...</p> <p>IR: Pode-me descrever o que faz na sua organização?</p> <p>MF: sim, claro... tenho tido responsabilidades e desempenhadas tarefas nas áreas de consultoria, desenho de arquitetura de sistemas,... ah faço levantamento de processos, análise funcional e a gestão de projetos tecnológicos e de integração de sistemas...quer...tanto, no sector financeiro e também no sector público. A minha atividade esteve sempre focada na modernização e inovação aplicacional em plataformas suportadas por tecnologias Msoft.</p> <p>Q13. O trabalho que realiza é importante?</p> <p>Muito importante mesmo....</p> <p>IR – E porquê?</p> <p>MF- Por exemplo, estou atualmente a desenvolver... eu e a equipa claro.. de projeto.... Uma solução que afeta a vida de todos os cidadãos do país que é nosso cliente... (retirado nome par manter a confidencialidade)...</p> <p>IR- Consegue dar mais detalhes?</p> <p>MF – O cliente em questão... digamos... é o governo de um</p>	<p>Multinacional Aposta dos seus colaboradores Tradicional Inovadora Espírito Jovem</p> <p>Consultor Analista Gestão Inovação</p>	<p>Identidade Organizacional</p> <p>Identidade Profissional</p>

[illegible]

### Entrevista n°11, MP- Grupo B

Feminino, 52 anos , técnica de informática

Entrevista Transcrita	Codificação Axial	Dimensão
<p>IR: Pode pf. descrever a o que a sua empresa?</p> <p>MP: Sim, é uma organização internacional com escritórios espalhados por todo o Mundo, ah <u>tem como principal objetivo o desenvolvimento de ferramentas que permitem otimizar o trabalho de outras Empresas</u> e .. bom no fundo é isto...</p> <p>IR: E que adjetivos usaria para a definir?</p> <p>MP: ah... essencialmente Confiável e Determinada</p> <p>IR: Quais os pontos fortes e os que gostaria de melhorar?</p>	<p>Multinacional;</p> <p>Desenvolvimento de ferramentas;</p> <p>Otimizar o trabalho;</p>	<p>Identidade</p>



<p>MP: ah... bom..ah como ponto negativo...</p> <p>IR: Não necessariamente negativo mas a melhorar...</p> <p>MP: Ok... a sua dificuldade em perceber que na Europa com todos os seus países envolvidos não é fácil aplicar as mesmas regras aplicáveis aos vários Estados da América do Norte.. como ponto positivo... a possibilidade de trabalhar com grandes profissionais e o facto de ser multinacional.. acaba no final do dia por também ser um ponto positivo.</p> <p>IR: Pode pf. descrever o que faz na sua organização</p> <p>MP: (pausa)... faço um pouco de tudo (risos).. mas <u>essencialmente o suporte interno aos utilizadores em termos de preparação de equipamentos, estrutura de voz e dados e controle de licenças de software.. para além disso sou perita em apagar fogos (risos).. uma vez que parte ..ah...parte do meu trabalho é ajudar todos os elementos da empresa no seu trabalho.</u></p> <p>IR: Qual é que acha que é o principal objetivo da sua profissão ? Alguma vez pensou sobre (risos) ?</p> <p>MP: ah... para ser sincera não muito.. mas no fundo foi o que referi... ah.. para além disso um outro objetivo é <u>criar infraestruturas que permitam, os restantes utilizadores da empresa, prestarem os serviços, para os quais foram contratados, nas melhores condições.</u></p> <p><b>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</b></p> <p>MP: ah.. três ou quatro?</p> <p>IR:Sim.. sim...</p> <p>MP: ah... <u>capacidade de resolução de problemas; Melhoria das condições de trabalho e Consulta de informação.</u></p> <p><b>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</b></p> <p>MP: bom... sou Confiável , sou justa e Profissional.</p> <p><b>IR: Identifique os seus pontos fortes e fracos?</b></p> <p>MP: eu diria que como ponto fraco (risos).. e que qualquer colega já percebeu... tenho pouca tolerância à falta de respeito e prepotência por parte dos outros... às vezes as pessoas esquecem um pouco o outro...</p> <p>Pontos fortes:, ora bem, pontos fortes... sou profissional ah sou organizada e justa e tenho sempre ...sempre em mente as normas e objetivos da companhia.</p> <p><b>IR: O que se imagina a fazer no futuro?</b></p> <p>MP: Já tenho uns anitos de casa e portanto imagino algo no campo da organização.</p> <p><b>IR: Como assim... pode pf. clarificar?</b></p> <p>MP: ah..sim, claro.. ou seja.. já trabalho à muitos anos nesta empresa e no fundo.. ah e identifico-me muito com ela.. a minha forma de trabalhar está moldada de acordo com as normas cooperativas.. portanto no futuro ..quero continuar a trabalhar aqui.</p> <p><b>IR: Porque escolheu este trabalho?</b></p>	<p>Variedade de funções; Resolução de problemas; Ajudar os colegas; Prestar um serviço de qualidade; Ajudar os colegas a desenvolverem o seu trabalho;</p> <p>Confiável; Dedicada; Sintonia com as normas da companhia; Vinculo forte à organização.</p>	<p>Organizacional</p> <p>Identidade Profissional</p> <p>Identidade Pessoal</p>
--	--	--

<p>MP: Pelo raciocínio lógico...</p> <p><b>IR: e qual é a importância que o trabalho tem para si? ah.. na sua vida?</b></p> <p>MP: (pausa longa)...É muito importante, gosto de me sentir útil, ah e perceber que <u>concretizo projetos que serão utilizados por outros.. além disso estou sempre pronta a ajudar..</u> às vezes paro o que faço ..para ajudar um colega... e faço mais coisas do que os objetivos anuais a que me proponho.</p> <p><b>IR: Acha que o seu trabalho é recompensador?</b></p> <p>MP: De certa forma sim.</p> <p><b>IR: Porquê?</b></p> <p>MP: Porque...bom.. Não é um trabalho que tenha uma consequência imediata mas que é muito importante para o desempenho do resultado final é...</p> <p><b>IR: Alguns exemplos ou detalhes que queira enumerar?</b></p> <p>MP: <u>Eu trabalho essencialmente para os outros, o meu trabalho é ajudar as pessoas desta organização..com os seus computadores e ajudar a que o trabalho corra bem</u></p> <p><b>IR: Para terminar, uma última pergunta...gosta do que faz e porquê?</b></p> <p>MP: (risos) Gosto (pausa).. como referi... percebo a importância do trabalho que faço e creio que é fundamental para o trabalho de todos.</p> <p>IR: MP, muito obrigada pelo seu contributo... foi de facto uma ajuda muito importante neste estudo...</p>	<p>Trabalho tem peso na vida pessoal; Útil; Desenvolvido a pensar nos outros; Importante para a empresa; Chamamento Realiza tarefas além das definidas no seu plano anual</p>	<p>Significado do trabalho</p>
---	---	--------------------------------

### Entrevista nº11, PC – Grupo B

Masculino, 31 anos, consultor/ programador de informática

Entrevista Transcrita	Codificação Axial	Dimensão
<p>IR: Descreva a sua organização...</p> <p>PC: hum... É uma consultora que realiza a implementação de aplicações de negócio, muito resumidamente é isto.. (risos)</p> <p>Q2. Que adjetivos a definem</p> <p>PC: Hum... tem ... Sólidos conhecimento ..ah é dinâmica e tem notoriedade nacional e internacional</p> <p>IR: Dinâmica.. em que sentido?</p> <p>PC: As equipas partilham constantemente conhecimentos, mesmos dentro de várias áreas diferentes... aumenta o conhecimento de todos e permite que, com a aquisição d e mais conhecimentos, possamos realizar diferentes projetos.</p> <p>IR: Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>PC: Os seus pontos fortes são o rigor metodológico, a vasta experiência que tem vindo a adquirir ao longo dos anos e a forma como transfere o conhecimento para todas as equipas..</p>	<p>Consultora Aplicações de negócio Sólidos conhecimentos Dinâmica Multinacional Partilha de conhecimentos Rigorosa</p>	<p>Identidade Organizacional</p>

<p>IR: Pode pf. Especificar esta última característica?</p> <p>PC : Sim... a companhia tem ferramentas internas que nos permitem documentar rigorosa e detalhadamente, do ponto de vista funcional e técnico, os projetos. Ora isto leva a que as equipas que de futuro tenham um projeto semelhante ou que necessitem mesmo de desenvolver, realizar uma melhoria corretiva e evolutiva, consigam pegar no projeto sem dificuldades aparentes. Por outro lado, a passagem interna de conhecimento é infelizmente uma prática pouco usada nas empresas nacionais... só aqui é que consigo ter a oportunidade de trabalhar com ferramentas de alto nível... isto é uma das funcionalidades mais atrativas da empresa.</p>		
<p>IR: Consegue descrever em linhas gerais, o que faz na sua organização?</p> <p>PC: Sim,... hum ...Desenvolvo aplicações de negócio, essencialmente centradas em tecnologias Msoft. Por outro lado, realizado pré-venda, o que me confere a oportunidade de lidar com vários clientes das mais diversas áreas de negócio.</p> <p>IR: Qual considera ser o objetivo da sua profissão.</p> <p>PC: O objetivo da minha profissão é garantir que a empresa consegue atingir os objetivos definidos por cada quarter. Garantir que as equipas estão alinhadas com a missão que estipulámos e que portanto ah... o meu trabalho... será desenvolvido de acordo com esses objetivos.</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>PC: Hum (pausa)..Desafiante, útil para a empresa e orientada a resultados</p>	<p>Lidar com vários clientes; Forte orientação para cliente; Forte orientação para a organização; Útil para a empresa</p>	<p>Identidade Profissional</p>
<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>PC: Boa capacidade de comunicação; metódico e organizado; pontual e cumpridor de prazos</p> <p>IR: Quais os seus pontos fortes...</p> <p>PC: São no fundo os que enumerei...</p> <p>IR: E quais considera que deverá melhorar?</p> <p>PC: às vezes sou um pouco...ah... “picuinhas” (risos)....</p>		

<p>Perfeccionista... por vezes isto tem consequências menos positivas,,,, demoro mais tempo a concluir uma tarefa.</p> <p>IR: . O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>PC: Quero voltar a estudar, concluir o mestrado... mas pretendo continuar a fazer o que faço... gosto do meu trabalho e da profissão que escolhi para a minha vida... sinto-me no lugar certo... e quero claro, se possível, continuar aqui... esta companhia ainda tem muito para me ensinar e acredito que é o espaço certo para a minha função.</p>	<p>Comunicação interpessoal boa; Organização; Metódico</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>PC: Desde muito cedo que tenho interesse pela programação. Não sei explicar de onde surgiu o meu interesse pela engenharia informática.</p> <p>IR: Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>PC: (Pausa).... Esta companhia é muito importante... dou tudo por tudo para que os prazos sejam concluídos e que os entregáveis tenham sempre a melhor qualidade possível</p> <p>IR: Considera o seu trabalho recompensador? Porquê?</p> <p>PC: Sim, tal como referido... trabalho na minha área e faço o que eu mais gosto e me sinto confortável... atuo de acordo com os meus skills...</p> <p>IR: O trabalho que realiza é importante?</p> <p>PC: Sim...</p> <p>IR: em que sentido?</p> <p>PC: Trabalho no seio de uma equipa experiente de projeto, com objetivos planeados e um conjunto de desafios. Os projetos envolvem várias tecnologias e, normalmente, tendem a acompanhar as novas versões do mercado. Projetos que desenvolvi há 5 anos... são agora praticamente obsoletos.. desta forma a companhia... tem a vantagem de ter profissionais de topo que conseguem voltar ao projeto e ajudar e vender ao cliente novas soluções... O meu trabalho é útil... basta ir à internet e a portais como o das finanças... ou uma rede de homebanking.... Soluções através de um clique... facilita a vida das pessoas.</p> <p>IR: Pode portanto afirmar que gosta do que faz?</p> <p>PC: Sim, claro.. não poderia estar mais satisfeito nesta empresa.</p>	<p>Sentimento de realização; A empresa tem um significado crucial no trabalho que desempenha; Qualidade Útil</p>	<p>Significado do trabalho</p>

**Entrevista nº13, CE – Grupo C**  
Feminino, 31anos, técnica de informática

Entrevista Transcrita	Codificação Axial	Dimensão
<p>IR: Descreva a sua organização</p> <p>CE: Ah, a empresa é uma multinacional norte-americana, que atua na área de IT: Conta com um percurso histórico longo e fruto desse passado, foi criando áreas de expertise que são reconhecidas pelos nossos clientes. Atuamos em vários mercados e desenvolvemos soluções à medida.</p> <p>IR: Que adjetivos a definem?</p> <p>CE: Somos competentes, somos rigorosos e essencialmente prestadores de serviços de qualidade</p> <p>Q3. Quais os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>Detemos de soluções de IT para todo o mundo, auxiliamos na missão crítica de negócio dos nossos parceiros de negócios e oferecemos um portfólio completo de soluções em vários domínios.</p> <p>IR: e o que considera terem de melhorar?</p> <p>CE: ah... o facto de sermos multinacional às vezes limita alguns cenários de atuação, porque temos de atender a normas corporativas (retirada informação por solicitação do entrevistado)</p>	<p>Multinacional; Ajuda os clientes no seu negócio; Rigorosa; Competente; Multifacetada;</p>	<p>Identidade Organizacional</p>
<p>IR: Consegue descrever o que faz na sua organização</p> <p>CE: sim, sou uma developer sénior, este é o role, mas no fundo faço um pouco de tudo para que os projetos corram bem e que a equipa se sinta produtiva.</p> <p>IR: Qual considera ser o objetivo da sua profissão.</p> <p>CE: o objetivo para os outros é programar mas para mim é muito mais. Gosto de desenvolver soluções à medida, soluções que satisfaçam os requisitos dos nossos clientes.. nesta companhia a prioridade para mim é.. que os objetivos sejam cumpridos e o projeto realizado... Passo longas horas até que um projeto esteja no rumo certo... não gosto de deixar trabalho on-going.</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua</p>	<p>Realiza várias tarefas em prol da equipa; Ajudar os outros; Desenvolver soluções; Moldada em função da organização;</p>	<p>Identidade Profissional</p>

<p>profissão e o que faz</p> <p>CE: A minha profissão é ajudar, através das soluções da companhia, os nossos clientes, que têm negócios críticos.. ministérios, governos, bancos etc.. não podem parar e devido ao volume elevado de utilizadores todas as soluções têm de funcionar sem erros de fundo.</p>		
<p>IR: Que adjetivos o definem (a si)?</p> <p>CE: Sou principalmente comunicativa, tenho talento, sou versátil adapto-me facilmente a novos ambientes</p> <p>Q8. Identifique os seus pontos fortes e fracos?</p> <p>Sou proactiva, tenho imenso gosto por esta área e por esta empresa e isso nota-se nos projetos .. e nos awards que vou recebendo (risos)..</p> <p>Ah..pontos negativos não é?</p> <p>IR: não negativos, mas sim que gostaria de melhorar?</p> <p>CE: muito bem.. quero tirar um MBA para aperfeiçoar os meus soft-skills e para contribuir ainda mais para a companhia</p> <p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>CE: Não tem uma razão parente...</p> <p>IR: Mas sempre gostou desta área, ou foi aprendendo a gostar?</p> <p>CE: Boa pergunta.. mas diria que foi sendo construído este carinho pela informática.. é fascinante ver a evolução tecnológica, hoje em dia por exemplo sistemas integram-se entre si, existem cada vez mais canais para aceder à informação.. é uma área em constante evolução.. e esta evolução, no meu caso, foi acontecendo aqui na empresa sou feliz no que faço</p>	<p>Comunicativa; Fácil adaptação; Multifacetada; Talento; Gosto pelo que faz</p>	<p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR: Qual a importância do trabalho na sua vida?</p> <p>CE: Como já referi, o trabalho que desenvolvo e esta companhia fazer parte da família (muitos risos)</p> <p>IR: Como assim..</p> <p>CE: hum.. gosto muito do que faço e do sítio onde trabalho.. isso responde a muita coisa, certo?</p> <p>IR: Gostava só de lhe perguntar o que gostaria de fazer no futuro, qual o seu sonho?</p>	<p>Felicidade; O significado do trabalho e o gosto pela área foi sendo construído na empresa; Sintonia entre o que faz e aquilo que a empresa é.</p>	<p>Significado do trabalho</p>

CE: (pausa longa), quero continuar a desenvolver com qualidade, quero continuar a progredir no que tenho vindo a fazer e sobretudo quero continuar nesta companhia.. comecei aqui.. e gostava de cá ficar até à reforma... nos dia de hoje,,, vamos lá ver se é possível.	
---	--

### Entrevista nº 14; JS – Grupo C

**Masculino, 28, consultor/programador de informática**

Entrevista Transcrita	Categorização Axial	Dimensão
<p>IR: Descreva a sua organização</p> <p>JS: hum.. é uma multinacional norte-americana...somos integradores de soluções.. essencialmente e ajudamos os nossos parceiros de negócio na sua missão crítica.</p> <p>IR: Que adjetivos a definem</p> <p>JS: É uma empresa tradicional, de grande dimensão mas com pessoas jovens e profissionais</p> <p>IR; Descreva o que faz na sua organização</p> <p>JS: A minha função é ajudar os nossos clientes na sua missão crítica de negócio e com isso criar soluções viáveis e rentáveis.</p> <p>IR: Indique três ou quatro características que definem a sua profissão e o que faz</p> <p>JS: sou responsável, cauteloso e profissional</p> <p>IR: O que se imagina a fazer no futuro?</p> <p>JS: De futuro quero continuar a desenvolver e a ser consultor... Gosto do que faço e não pretendo mudar, mas essencialmente e, como já expliquei, gosto desta empresa e das oportunidades que me conferem"</p>	<p>Multinacional, Tradicional; Orientada para o cliente</p> <p>Orientado para o cliente; Ajudar os clientes; Desenvolver Soluções</p> <p>Profissional Responsável</p>	<p>Identidade Organizacional</p> <p>Identidade Profissional</p> <p>Identidade Pessoal</p>
<p>IR: Porque escolheu este trabalho?</p> <p>JS:O meu percursos deve ser um pouco atípico, comparando c/ o dos meus colegas. Sou licenciado em relações internacionais.. Mas sempre tive inclinação para computadores. Tive uma oportunidade na empresa, para ser consultor e foi tudo ocorrendo naturalmente... comecei com funções de análise e funcionais, e um dia comecei a</p>	<p>Construção; Útil; Recompensador</p>	<p>Significado do trabalho</p>

<p>programar..</p> <p>IR: Considera o seu trabalho recompensador e importante</p> <p>JS: Sim</p> <p>IR: Porquê?</p> <p>JS: faço, agora, o que realmente gosto.. Ou melhor o que fui aprendendo a gostar" (..) esta transição, diria que foi graças à empresa.</p>		
---	--	--